



**Magíster En Educación Mención  
Gestión de Calidad**

**Trabajo de Grado II**

**Diagnóstico Institucional**

**Y**

**Plan de Mejoramiento Educativo**

**Escuela Fundación Minera Escondida F-89**

Profesor guía:

Carmen Elena Bastidas Briseño

Alumno (a):

**Dorys del Carmen Vicencio V**

**Antofagasta- Chile, octubre 2019**

## INDICE

-Portada -----	1
-Índice -----	2
1.-Abstract -----	3
2.-Introduccion -----	5
3.-Marco Teórico-----	7
4.-Dimensionamiento del establecimiento-----	27
5.-Análisis del Diagnostico Situacional (Áreas y Dimensiones). -----	51
6.-Desarrollo de los Descriptores (Evidencias y Dimensiones) -----	69
7.-Análisis de los resultados. -----	76
8.-Plan de Mejoramiento. -----	102
9.-Bibliografías. -----	114
10.-Anexos -----	116

## **ABSTRACT**

The purpose of this Master Project is to implement an improvement plan that enables team work between and the school educational .

To carry out this objective ,a diagnostic took place at school ,to know the perception of the school management executives,teachers and teachers ,assistants towards the variables of:Cooperation ,cohesión ,leadrship,interpersonal relationships ,empathy and teamwork, aspects that affect annd have an impacto n the development of team work inside the school.The diagnostic results suggest that an action plan is required to improve the school teachers ,team work . This is justified on the ground of teacher, individual work ,the lack of time as well as its distribution which at the same time are related to the school owching workn culture and teachers ,teaching work,.The action to be carried out for this improvement plan have as basis the develo pement of teaches ,team and collaborative work so that students ,learning improves to a great extent.

It should be noted that the action plan Will be carried out ,in the years 2020.

## **1 - RESUMEN**

Las acciones que se realizarán en el Plan de Mejoramiento tienen como fundamento el desarrollo del trabajo colaborativo docente para el mejoramiento del aprendizaje de todos los estudiantes.

Cabe destacar que El Plan de Acción se llevará a cabo el año 2020.

## **2 -INTRODUCCION**

Teniendo conocimiento de la situación que presenta la unidad educativa Fundación Minera Escondida F-89 debido a la homogeneidad de sus estudiantes , ya que en su mayoría son migrantes extranjeros ,presentando una alta de población flotante ,también su nivel socio económico al que pertenecen ., si bien la escuela subió del nivel de insuficiente donde se encontraba el año 2018 a nivel medio bajo , se visualiza que los directivos profesores y asistentes de la educación no realiza en forma sistemática el trabajo colaborativo .Lo cual invita a cuestionar y preguntar por qué no se realizan acciones que permitan optimizar el trabajo en equipo tanto de equipo de gestión como docentes y demás miembros de la unidad educativa de acuerdo al ritmo de vida y de trabajo que se da en la sociedad actual,

serian relevantes para el propósito fundamental de la labor educativa para mejorar la gestión educacional y los aprendizajes de los estudiantes.

El trabajo en equipo dentro de las culturas organizacionales escolares en Chile ha sido considerado unan de las estrategias fundamentales en las políticas de gestión que actualmente se establecen desde el ministerio de educación; Proyecto Educativo Institucional ,Marco de la Buena Enseñanza, Plan de Mejoramiento Educativo, cada uno de estos instrumentos nos permite establecer marcos y referencias de liderazgo ,enseñanza y gestión escolar ,enfocados a los diversos actores y acciones propias de la unidad educativa.

El presente trabajo tiene como objetivo conocer y describir la percepción de los docentes, directivos y asistentes de la educación en relación a las variables culturales y administrativas que se consideraran como indicadores del trabajo en equipo ,conocer y descubrir los factores que existen en la escuela que no permiten el trabajo y reflexión colaborativa entre docentes y directivos ,para detectar esta problemática (es una meta fundamental ,para lo que )se analizaron las áreas y dimensiones, realizando un diagnostico situacional desarrollando sus respectivos descriptores (evidencias y niveles) luego se realizó un análisis de los resultados.

Se diseña un plan de acción que permite el trabajo de equipo entre directivos y profesores, como gestión fundamental, además de promover la cultura colaborativa en beneficio del logro de los aprendizajes de todas y todos los estudiantes.

En este trabajo se plantea la problemática que tiene relación con el trabajo colaborativo docente, se plantea el objetivo. Luego se fundamenta con el marco teórico, abordando la relevancia del trabajo colaborativo y su relación con la cultura y calidad educativa, teniendo en cuenta la gestión de las relaciones colaborativas y marco de la buena enseñanza.

A continuación, se presenta un diagnóstico sobre la percepción del trabajo colaborativo y sus variables colaboración, liderazgo, relaciones interpersonales, compromiso, empatía, cohesión, trabajos en equipo de todos los miembros de la unidad educativa, para este diagnóstico se realizo en el análisis de las diversas áreas de la gestión escolar, dimensiones y descriptores, analizando sus resultados y construyendo un cuestionario para recoger información sobre el trabajo en equipo de la escuela. Posteriormente se analizan los resultados y de las

percepciones utilizando puntajes teóricos, relacionando las conclusiones, recomendaciones y proyecciones en relación con las variables y al trabajo colaborativo.

Finalmente se establece el diseño del plan de acción que permita instalar y realizar trabajos en equipo en la escuela y así fortalecer y mejorar la calidad de los aprendizajes y también fomentar la cultura inclusiva y participativa de todos los miembros de la unidad educativa fundación minera escondida F-89.

Cabe destacar que este plan de acción debe ser parte del plan de mejoramiento educativo de la escuela.

### **3- MARCO TEORICO**

El presente estudio establece un marco de análisis que permita fortalecer, conceptos y referencias en relación con el trabajo colaborativo de los docentes y directivos de la unidad educativa.

-Los conceptos y temáticas que se abordan en el presente marco esta la situación de la unidad educativa escuela Fundación Minera Escondida F-89 que se

encuentra ubicada en un nivel medio bajo debido a la vulnerabilidad de sus estudiantes y también por un alta de población flotante de extranjeros migrantes.

- De acá la importancia de realizar trabajos colaborativos tanto de docentes como directivos para poder apoyar a estos estudiantes.

-El marco teórico centra la mirada en factores en factores fundamentales que permitan sostener conceptualmente la importancia del trabajo colaborativo y el monitoreo en el aula, la co -enseñanza entre otros, este a través de equipos de trabajo de los profesores y directivos que trabajan en la escuela Fundación Minera Escondida de Antofagasta F-89.

-Entre los conceptos y temáticas que se elaboran en el presente trabajo, sus problemas y características, la cultura colaborativa, la calidad de la educación, la eficacia y la gestión escolar, las horas no lectivas, el desarrollo profesional docente convivencia escolar y gestión de recursos y las variables que permitan un trabajo colaborativo en el presente estudio.

-Calidad educativa según la UNESCO (2002)

Los docentes son los actores fundamentales para asegurar el derecho a la educación de la educación de la población y contribuir al mejoramiento de las políticas educativas, Su profesionalismo y compromiso ético inciden directamente en las posibilidades de las personas para ejercer su derecho a aprender y en la capacidad de los estados para implementar políticas educativas eficaces y coherentes con las aspiraciones de desarrollo de los países.

-Las actuales políticas sobre docentes ,explicitas o implícitas ,no han sido suficientes para fortalecer estas condiciones ,asegurar su protagonismo en los cambios educativos y garantizar el aprendizaje de las y los estudiantes (UNESCO, ley SEP ,J .E.C, M.B.E) es decir ,las condiciones actuales existentes en relación a la gestión y optimización de los tiempos al interior de la escuela ,fundamentalmente más horas no lectivas para el desarrollo e interacción profesional docente ,no permiten la reflexión pedagógica efectiva en profesores ,incidiendo esto negativamente en la eficiencia y efectividad de los procesos de enseñanza aprendizaje acaecidos en la unidad educativa.

El escenario educativo actual ,se ha complejizado en directa relación con la profundidad y la velocidad de los cambios en la sociedad actual ,como las modificaciones en la configuración de la familia y su papel en la educación de sus

hijos ,la necesidad de desarrollar competencias tecnológicas ,afectivas y sociales ,incorporación de nuevas didácticas y metodologías de trabajo de aula :Para este cambio en la sociedad es necesario el desarrollo de habilidades y estrategias en los perfiles de los actores educacionales ,con el fin de potenciar una mejora continua en los procesos de intercambio de saberes al interior de la escuela.

-El trabajo colaborativo docente revela su importancia en las unidades educativas, cuando se quiere mejorar los aprendizajes de los estudiantes en cualquier nivel educativo. El que los maestros trabajen en equipo en la escuela es una condición necesaria para mejorar la práctica docente (Fullan ,1994).

-El ministerio de educación chileno ha revelado la importancia del proceso de elaboración e implementación de planes de mejoramiento educativo (MINEDUC ,2017).

Para lograr este proceso, debe haber participación y una alineación entre los diferentes miembros de la comunidad educativa. De ahí que cobra importancia la colaboración en los aspectos que se relacionan con la planificación, planteamiento de metas, dificultades y barreras a superar. Esto trae consigo necesariamente procesos de innovación constante por lo que debemos encontrar caminos que nos permitan desarrollar más y mejores trabajos colaborativos entre los profesores, a través de una mejora en la gestión de los tiempos no lectivos de trabajo docente.

-Las evidencias y las conclusiones de múltiples estudios señalan con claridad y contundencias que el trabajo en equipo constituye uno de los más determinantes criterios de calidad, lo cual se expresa mediante diversos factores, entre ellos: planificación y ejecución del trabajo de manera colegiada e interacción estructurada de los docentes (OCDE, 1989):145.

“procesos de colaboración, cohesión y apoyo (Murphy, Hallinguer y Mesa ,1985): o consenso y trabajo en equipo del profesorado (Scheerens 1992).

### **3.-2 Gestión Escolar:**

-Según Pozner (2008), la gestión escolar en la escuela se puede entender como esta se organiza y administra “, el conjunto de acciones, relacionadas entre sí, que emprende el director y su equipo directivo de una escuela para promover y

posibilita la toma de decisiones con la participación colectiva con intencionalidad pedagógica en, con y para la comunidad educativa.”

-Pozner (2008) también establece que para lograr dicha gestión se deben desarrollar equipos de trabajo ,ya que la gestión escolar es el arte de organizar los talentos presentes en la escuela .Para cumplir las condiciones de calidad y eficacia se requiere convocar a los docentes ,y a la comunidad para que asumen mayor protagonismo en la toma de decisiones sobre la educación que se requiere para niños y jóvenes, garantizando de esta forma a una estrecha relación entre visión y misión de la escuela y los planes de acción a desarrollar.

Existe la necesidad de organizaciones escolares más flexibles y participativas, capaces de adaptarse a contextos sociales complejos (Bolívar 2000). El liderazgo no restringido al equipo directivo, sino compartido o distribuido ocupa un lugar privilegiado (Harris.2018), el ejercicio de la dirección de liderazgo se ve, en estos casos, como una práctica distribuida, más democrática en el conjunto de la organización.

Eficacia escolar:

-La eficacia escolar es aquella que consigue un desarrollo integral de todos y cada uno de sus estudiantes, mayor de lo que sea previsible, teniendo en cuenta su rendimiento previo y el nivel social. Económico y cultural de las familias (Murillo 2005; pág. .25) y entre los factores que inciden en este logro está el de liderazgo, es la gestión del trabajo en equipo entre profesores, como una oportunidad de alcanzar un cambio planificado cuyo objetivo es incrementar los resultados educativos del alumnado, así como la capacidad de la escuela para gestionar cambios efectivos en las condiciones que puedan optimizar el trabajo colectivo docente.

En el contacto de las escuelas eficaces el director cumple un rol fundamental para crear equipos y en este sentido , reafirma lo que algunas investigaciones plantean acerca del rol del líder de equipos ,durante los diferentes momentos y momentos y fases por los que estaos transitan ( DYER .1998).Los equipos no logran funcionar en forma eficiente desde el inicio ,sino que pasan por un proceso evolutivo que es necesario que el director y los miembros del equipo conozcan ,para ayudar al

equipo a no estancarse ante las dificultades o problemas y ayudarlo a progresar hacia los objetivos que se ha fijado alcanzar .

Existen evidencias que destacan la correlación positiva entre el grado de colaboración de los profesores y la eficacia escolar (medida a términos de rendimiento académicos, disciplinas ).Por otra parte ,también se señalan los aspectos beneficios que puede aportar el trabajo en equipo frente a la situación de complejidad que enfrentan las escuelas en contextos desfavorecidos ,cuyos retos difícilmente pueden resolverse desde el modelo de docente aislado ,trabajando ,actuando solitario,(Fullan y Hargreaves,1996).

-En el estudio de escuelas efectivas en Chile, los docentes señalan que la planificación que se desempeña por niveles simultáneos ha construido de manera importante en los buenos resultados; además en estas escuelas se dedican varias horas a la semana al trabajo colaborativo entre profesores ( Raczynsky & Muñoz ,2005).

### **3.-3 Modelo de Calidad de la Gestión Escolar en Chile.**

El sistema de aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar, funciona sobre la base del Modelo de Calidad de la Gestión Escolar. Este modelo no preinscribe un tipo ideal de prácticas para los establecimientos y por tanto, no se orienta a certificar calidad, sino mas bien plantea buenas preguntas para que a través de un proceso aprendizaje institucional ,se cimienta las base de un itinerario de mejoramiento continuo ,que responda a las particularidades de cada escuela y que otorgue un espacio de desarrollo profesional contextualizado según las demandas y necesidades de cada unidad educativa.

Principios del Modelo de Calidad de la Gestión Escolar.

-Equidad.

-Calidad.

-Participación

-Responsabilidad.

AREAS

Las Áreas son los ámbitos temáticos claves de la gestión de la unidad educativa.

El modelo de la Gestión Escolar distingue cinco Áreas interrelacionadas sistemáticamente entre sí; de las cuales cuatro son de procesos y una de resultados.

#### Convivencia escolar y Apoyo a los Estudiantes

- Convivencia Escolar
- Formación Personal y Apoyo a los Aprendizajes de los estudiantes.

-----

#### Liderazgo

- Visión Estratégica y Planificación
- Conducción y Guía
- Alianzas Estratégicas
- Información y Análisis

-----

#### Recursos

- Recursos humanos
- Recursos financieros

---

#### Gestión Curricular

- Organización Curricular
- Preparación de la enseñanza
- Acción Docente en el Aula
- Evaluación de la Implementación Curricular

---

## Resultados

- Logros Institucionales
  - Satisfacción de la unidad educativa
- 

## DIMENSIONES

Las dimensiones son un conjunto de contenidos temáticos que configuran las Áreas .En total son 15 Dimensiones distribuidas entre las cuatro Áreas.

### Dimensiones del Área de Liderazgo

-Visión estratégica y Planificación: Prácticas de planificación realizadas en el establecimiento educacional que favorecen el logro de los objetivos y metas institucionales.

-Conducción: Practicas del equipo directivo que aseguran un actuar coordinado de los actores de la comunidad educativa, en función del logro de los objetivos y metas institucionales.

-Alianzas estratégicas: Practicas realizadas en el establecimiento educacional para generar y analizar información útil para la evaluación institucional, y toma de decisiones.

-Información y Análisis: Practicas realizadas en el establecimiento educacional para generar y analizar información útil para la evaluación institucional y toma de decisiones.

### Dimensiones del Área de Gestión Curricular

-Organización curricular: Prácticas realizadas en el establecimiento educacional para asegurar que la propuesta curricular diseñada sea coherente con el PEI y articulada con el Marco Curricular, Bases Curriculares en el contexto de las necesidades e intereses de todos los estudiantes.

-Preparación de la Enseñanza: Prácticas realizadas en el establecimiento educacional que aseguran el análisis y evaluación de los diseños de enseñanza,

en coherencia con la propuesta curricular y las necesidades e intereses de los estudiantes.

-Acción Docente en el Aula: Prácticas realizadas en el establecimiento educacional, para asegurar que la implementación curricular se concrete en el aula, a través del proceso de enseñanza aprendizaje.

-Evaluación de la Implementación Curricular: Prácticas realizadas en el establecimiento educacional, para determinar el logro que tiene la implementación de la propuesta curricular y realizar los ajustes que corresponda.

Dimensiones del Área de Convivencia Escolar.

-Convivencia Escolar: Practicas realizadas en el establecimiento para asegurar que la interacción de los actores de la comunidad educativa ,

favorece un ambiente un ambiente propicio para el aprendizaje de los estudiantes.

-Formación Personal y Apoyo a los Aprendizajes de los Estudiantes:

Practicas realizadas en el establecimiento educacional, para contribuir al desarrollo y aprendizaje de todos los estudiantes.

Dimensiones del Área de Recursos

-Recursos Humanos: Prácticas realizadas en el establecimiento para asegurar la utilización de los recursos financieros e infraestructura en función del logro de objetivos y metas institucionales.

-Recursos Financieros: Prácticas realizadas en el establecimiento educacional que aseguran la utilización el desarrollo profesional del personal docente y asistentes de la educación en coherencia con el logro de los objetivos y metas institucionales.

Dimensiones del Área de Resultados

-Logros de Aprendizaje: Datos del establecimiento educacional referido a niveles de logro de los aprendizajes declarados en el Marco Curricular.

-Logros Institucionales: Datos del establecimiento referidos al logro de metas institucionales.

-Satisfacción de la Comunidad Educativa: Datos del establecimiento educacional que muestran niveles de satisfacción de los actores de la comunidad educativa.

## ELEMENTOS

Los Elementos de Gestión son contenidos específicos que operacionalizan la dimensión e interrogan sobre la práctica del establecimiento educacional.

### 3.-4 NIVELES DE EVALUACION PARA DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL.

Los niveles de evaluación de la práctica se expresan en niveles específicos de la calidad de la práctica o de la ausencia de esta en un establecimiento educacional.

Se expresa en puntajes 0, 1, 2, 3, 4,5 y niveles que describe cada uno de los puntajes.

Con ambas expresiones se construye la escala de “Evaluación de la Práctica”

Valor	Nivel	Descriptor de las Dimensiones
0	No hay evidencia	No hay evidencia documental, mecanismos o sistemas que den cuenta de la existencia del Descriptor .Este no está formalizado ni existen responsables para su cumplimiento.
1	Existen evidencias con despliegue parcial o irrelevante para la comunidad.	Se declara su existencia; sin embargo, su aplicación ha sido ocasional .El descriptor está obsoleto o es poco conocido La información sobre el mismo o sus resultados son irrelevantes para la comunidad o no son utilizados para la toma de decisiones.

2	Práctica sistemática con despliegue total y orientado a resultados.	Se declara su existencia ,su aplicación ha sido frecuente aunque la información sobre el descriptor no ha sido utilizada para la toma de decisiones o bien no ha consolidado resoluciones con orientación al mejoramiento de los resultados.
3	Practica sistemática con despliegue total y orientado a resultados.	Se declara su existencia ,su aplicación ha sido frecuente ;la información sobre el mismo ha sido utilizada para la toma de decisiones y su uso origina resoluciones con clara orientación a mejorar los resultados.
4	Práctica sistemática con despliegue total orientada a resultados, evaluada y mejorada.	Se declara su existencia ;su aplicación es sistemática .La información es utilizada permanentemente para la toma de decisiones ,logrando el mejoramiento de los resultados.
5	Practica efectiva	Se declara su existencia; su aplicación es sistemática y la información es utilizada permanentemente para la toma de decisiones y permite alcanzar los resultados esperados. Se trata de una práctica efectiva en el establecimiento y su uso ha sido formalmente sistematizado evaluado y

		mejorado, generando aprendizajes y mejoras continuas en el establecimiento.

### 3.-5 Las escuelas como organizaciones que aprenden:

En la actualidad se ha sostenido que la escuela debe buscar su desarrollo como institución para la obtención de aprendizajes por parte de los alumnos y de la mejora sostenida de las practicas docentes .De lo anterior subyace que en las instituciones escolares coexiste también un aprendizaje institucional y organizativo .Así las escuelas deben configurarse como unidades de formación e innovación ,esto pensando en que la investigación en desarrollo plantea la necesidad de generar espacios ,de desarrollo profesional y por ende de aprendizaje institucional ,al respecto ,Dalin y Rolf (1993) señalan que “una organización que aprende apunta a un ideal de desarrollo que no puede alcanzarse nunca ,pero sirve para marcar una trayectoria a seguir ;sin conocer la dirección ,es difícil conocer si la mejora está teniendo lugar ”(pag.146)

En este contexto cobra importancia que los centros educativos reflexionen sobre sí mismos como instituciones que aprenden de sus experiencias para lograr cambios y mejoras.

Según Bolívar (2000) se trata de capacitar a los profesores como agentes de mejora. Esto no debe excluir, el necesario papel del estado.

Como garante de la igualdad y solidaridad del sistema educativo que no puede dejarse a merced de las unidades particulares (pág. 11)

Una organización que aprende es aquella que tiene una competencia nueva, que le capacita para aprender colegiadamente de la experiencia pasada y presente, proceder la información, corregir errores y resolver problemas de un modo creativo o transformador no meramente de modo acumulativo o reproductivo. (9)

A partir de lo antes señalado en los párrafos anteriores podemos entender que la importancia de fortalecer los trabajos en equipo de profesores podría desarrollar a la institución educativa como una “organización que aprende”.

- El Marco de la Buena Enseñanza como fuente de desarrollo profesional docente.

El Marco de la Buena Enseñanza, es un instrumento diseñado especialmente para la evaluación de los docentes en Chile, según lo enseñado por el ministerio de educación.

El marco para la buena enseñanza supone que los profesionales que se desempeñan en las aulas, antes que nada, son educadores comprometidos con la formación de sus estudiantes. Supone que, para lograr la buena enseñanza, los docentes se involucran como personas en la tarea, con todas sus capacidades y sus valores. De otra manera, no lograrían la interrelación empática con sus estudiantes, que hace insustituible la tarea docente.

El Marco de la Buena Enseñanza, contiene cuatro dominios ,para efectos de la problemática planteada se mencionara se mencionara en el Dominio D ,que establece las responsabilidades profesionales ,como la capacidad de reflexionar consiente y sistemáticamente sobre la propia practica y de reformularla para garantizar una educación de calidad para todos los estudiantes .La responsabilidad profesional también implica la capacidad de detectar las propias necesidades de aprendizaje ,compromiso con el proyecto educativo del establecimiento y con las políticas nacionales de educación ,además refiere dimensiones del trabajo docente que van más allá del trabajo en aula y que involucran la interacción con los colegas ,la comunidad y el sistema educativo en su conjunto y entre sus criterios se establece que el profesor construye relaciones profesionales y de equipo con sus colegas y propicia relaciónese colaboración y respeto con los padres y apoderados.(Bolívar ,A(2000) “Los centros educativos”)

Para construir relaciones profesionales con los colegas, se necesita tiempo, es aquí la importancia de gestionar desde la dirección horas lectivas y que a través de ellas los docentes puedan construir y mejorar no solo las relaciones personales, sino también las relaciones interpersonales de tal manera de fortalecer los trabajos en equipo.

### **3.-5. El trabajo en equipo**

Existen diversas definiciones respecto al significado del “trabajo en equipo”, para efecto del presente estudio, solo se establecerán dos, ambas del contexto educativo.

\_Katzenbach y K. Smith (2000) dice lo siguiente:” un número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con su propósito, un objetivo de trabajo y un planteamiento común y con responsabilidad mutua compartida” (pág. 84).

\_Antúnez, (1999) “un equipo de trabajo consiste en un grupo de personas que comparten percepciones, tienen una propuesta en común, están de acuerdo con los procedimientos de trabajo, colaboran entre sí, aceptan un compromiso, resuelven sus desacuerdos en discusiones abiertas y que todo eso no aparece automáticamente, sino que debe irse construyendo de a poco”.

Ahora bien, cabe señalar que independientemente de cuál quien sea la definición correcta, se debe clarificar las diferencias entre lo que es el trabajo en equipo y el grupo de trabajo.

-Por su parte, el trabajo en equipo está relacionado con los procedimientos, técnicas y estrategias que utiliza un grupo determinado de personas para conseguir sus objetivos propuestos.

-Mientras el grupo de trabajo, involucra a un grupo humano con habilidades y funciones a desarrollar para el cumplimiento de metas no necesariamente comunes.

Cuando hablamos de trabajo en equipo entonces nos referimos a un grupo de gente bien organizada, cada uno con sus correspondientes responsabilidades y tareas perfectamente definidas, teniendo a la cabeza un líder, idealmente aceptado por todos y quien será el guía para que el equipo a través de ciertas reglas oriente sus esfuerzos en forma comprometida en un mismo sentido.

-Según Espinoza, V (2015): menciona que un grupo de trabajo, por su parte, puede centrar su atención exclusivamente en las personas, lo que resulta una

desventaja al momento de requerir una mayor productividad y mejora en los resultados, las tareas, olvidando los resultados y solo centrándose en los procesos.

\_Los resultados, privilegiando una mayor rentabilidad y una productividad que dejaría de la calidad por cantidad.

El reto que plantea el trabajo en equipo al profesorado es la resolución de problemas técnicos relacionales, especialmente cuando el estilo de trabajo es implementado por primera vez. El docente no solo debe plantear el tiempo que demanda la ejecución de tareas individuales, sino también el relacionado con la interacción grupal y la intervención docente.

### **Características del trabajo en equipo**

El trabajo en equipo aporta beneficios para una organización, dada la integración que produce en sus miembros; pero cuando los equipos surgen de manera espontánea es posible que se obtenga resultados negativos y potencialmente costosos ,como pérdida de tiempo ,discusiones innecesarias y equipos que desaparezcan sin aportaciones útiles, ello porque tales equipos requieren derivar de un proceso gradual y complejo de planificación ,de formulación de metas en consenso .De aquí la importancia de resaltar las cualidades de los equipos de trabajo de acuerdo al criterio de Davenport y Prusak (2001),los cuales determinen los rasgos mínimos que deben tener los equipos al momento de constituirse ,además que le permite distinguirse claramente de los demás ;estos rasgos ,adaptados a las instituciones educativas ,están referidos a los intereses comunes de sus actores ,la búsqueda del saber ,el desarrollo de habilidades para cumplir con los propósitos organizacionales ,más el despliegue de relaciones interpersonales adecuadas que justifiquen la cohesión grupal .

Es importante destacar que gracias al conocimiento y experiencias que poseen los miembros del equipo se hace posible alcanzar mejoras dentro del mismo ,como producto de la colaboración y a una buena interacción entre los integrantes ,es posible generar mayor oportunidad de mejora a los procesos de análisis y de

acción para trabajar en equipo según Witer (2005) “antes de iniciar un nuevo equipo sus integrantes deberían asistir a cursos de formación” (pág. 9) esto permitirá determinar pautas y establecer lineamientos para el trabajo.

### **Formación de los equipos.**

Cinco conceptos se deben considerar en la formación de equipos a la hora de poner en práctica propuestas de aprendizaje colaborativo en la formación de equipos de trabajo, para que funcionen eficientemente y permitan el desarrollo del aprendizaje colaborativo (Retamal, 6-2010).

-La cohesión: se refiere a la atracción que ejerce la condición de ser miembro de un equipo.

Los equipos tienen cohesión en la medida en que ser miembros de ellos sea considerado algo positivo y los integrantes se sientan atraídos por el grupo. En los equipos que tienen asignada una tarea, el concepto se puede plantear desde dos perspectivas: cohesión social y cohesión para una tarea. La cohesión social se refiere a los logros de atracción interpersonal que ligan a miembros del grupo. La cohesión para la tarea se relaciona con el modo en que las aptitudes y habilidades del grupo se conjugan para permitir un desempeño óptimo.

-La asignación de roles y normas: todos los equipos asignan roles a sus integrantes y establecen normas, aunque esto no se discuta explícitamente: Las normas son las reglas que gobiernan el comportamiento de los miembros del equipo, atenerse a roles explícitamente definidos al equipo, realizar las tareas de modo eficiente.

-La comunicación: una buena comunicación interpersonal es vital para el desarrollo de cualquier tipo de tarea. Los equipos pueden tener estilos de funcionamiento que faciliten o que obstaculicen la comunicación.

-La definición de objetivos: es muy importante que los integrantes del equipo tengan objetivos en común en relación con el trabajo del equipo y que cada uno pueda explicitar claramente cuáles son sus objetivos individuales.

-La interdependencia positiva: el aprendizaje colaborativo se caracteriza por la interdependencia positiva entre las personas participantes en un equipo, quienes son responsables tanto de su propio aprendizaje como del aprendizaje del equipo

en general ,sus miembros se necesitan unos a otros y cada profesor aprende de los demás compañeros con los que interactúa día a día , se debe tener en cuenta estos elementos ,puede ser de gran utilidad para pensar en actividades tendientes a promover un verdadero trabajo en equipo donde el todo sea mucho más que la suma de las partes.

Problemas para implementar el trabajo en equipo.

La búsqueda de una colaboración eficaz suele llevar a los profesores a señalar el individualismo como el motivo fundamental de que aquella no prospere. Para Lukes (1975), el individualismo supone la atomización social, mientras que la individualidad conduce a la independencia y a la realización personal. Una consideración abstracta de los individuos impide entenderlos y respetarlos como personas específicas.

La desaparición del individualismo reforzaría la unidad social ,mientras que la pérdida de la individualidad ,nos obliga a unirnos a la opinión pública sin posibilidades de ejercer nuestra propia independencia .El problema que nos plantean las relaciones entre estos conceptos lo expone Hargreaves ,A(1996)al advertir que cuando se elimina lo que se considera que es individualismo ,puede sacrificarse la individualidad que conlleva la capacidad de emitir juicios independientes y de ejercer la libertad de criterios ,la iniciativa y la creatividad .

Dada esta situación ,los esfuerzos para eliminar el individualismo deben realizarse con prudencia para que no acaben con la individualidad ,la competencia y la eficacia que la acompañan Fullan, y Hargreaves ,A(1997) advierten de la necesidad de tener en cuenta la cultura escolar ,y dentro de ella la de los docentes ,para realizar cualquier innovación ,ya que estas constituyen ,para bien o para mal ,unas fuerzas muy poderosas .Solo teniéndolas en cuenta se podrá comprender las posibilidades del cambio educativo .Para reconstruir la cultura de la escuela ,y la de los docentes ,se debe concebir la práctica como un proceso de abierta e interminable reflexión y acción compartida.

Uno de los elementos que caracterizan determinadas culturas de la enseñanza, es la colaboración que en ellas se practica entre el profesorado. El auténtico punto central de estas escuelas son las relaciones que mantienen basadas en la ayuda, el apoyo, la confianza y la apertura neutra.

Fullan ,M y Hargreaves ,A(1997),establecen que “las culturas colaborativas aparecen en todos los aspectos de la vida de la escuela :en los gestos, las

bromas, las miradas que indican simpatía y comprensión ;en el trabajo duro y en el interés personal demostrado en los pasillos o fuera de las aulas ;en los cumpleaños y demás celebraciones :en la aceptación y la combinación de la vida personal y la profesional ;en la alabanza ,el reconocimiento y la gratitud manifiesta ,en la puesta en común y la discusión de ideas y recursos” (pág. 76).

### **3.-6 Colaboración y desarrollo profesional.**

Un aspecto central del trabajo en equipo es el de las relaciones que se establecen entre la colaboración del profesorado y su desarrollo profesional.

El desarrollo profesional se produce cuando se ejercita la capacidad de reflexionar sobre la práctica para tomar decisiones educativas y dar razones acerca de dichas decisiones teniendo en cuenta el contexto social y político .De esta forma se reconstruye el “pensamiento profesional practico”, algunas escuelas logran mejor que otras crear un ambiente propicio para el desarrollo profesional y personal de los docentes .Lo importante es crear una comunidad docente donde discutir y desarrollarse profesionalmente en común. Este logro ha de orientarse hacia una mayor autonomía y conocimiento de su profesión y a su desarrollo como persona (UNESCO, 2007).

Son numerosas las consecuencias positivas que la colaboración ofrece al profesorado ,tales como reducir la incertidumbre en su trabajo ,facilitarle el acceso a nuevas ideas ,mejorar la eficiencia y la eficacia ,disminuir la sobrecarga ,aumentar la capacidad de reflexión ,poner en común necesidades de diversos tipos ,obtener rendimientos más elevados ,establecer relaciones personales más positivas ,acrecentar la salud mental, estimular la creatividad ,acercarse al pensamiento del otro ,defender sus intereses y reivindicaciones profesionales, adaptar el curriculum al contexto y a las necesidades del alumnado ,y sobre todo ,edificar las bases de nuevas construcciones teóricas ,aumentando sus oportunidades para aprender ,perfeccionarse continuamente y avanzando en su propio desarrollo profesional .

Fullan ,M(2006 b) dice ,que sin las capacidades de colaboración y relación no es posible aprender lo suficiente para llegar a ser un agente de mejora social ,ante lo cual establece ,que :”nuestra capacidad de aprender queda limitada ,si nos

mantenemos aislados .La capacidad de colaborar a pequeña y a gran escala se está convirtiendo en uno de los requisitos básicos de la sociedad pos moderna .La fuerza personal ,siempre que sea abierta ( esto es orientada hacia la investigación )y en las organizaciones que aprenden .Las personas se necesitan unas a otras para aprender y realizar proyectos ”(pág. 31)

### **3.-6 La empatía como base del trabajo en equipo**

Si el trabajo colaborativo contribuye a la construcción de normas compartidas y a la creación de vínculos afectivos en el grupo, la capacidad empática es la base en que se asientan ambos logros. Goleman D (1997) dice que el reconocimiento de las emociones ajenas constituye la raíz del afecto sobre el que se edifica cualquier relación, ya que supone la posibilidad de sintonizar emocionalmente con los demás y conocer lo que sienten.

También, Fullan (2001), considera que es preciso desarrollar empatía y relaciones sociales como elementos que sustentan una cultura de la colaboración.

La empatía, elemento básico en los procesos colaborativos y en la creación de una moral de equipo, constituye para Goleman, D(1997)uno de los componentes fundamentales de la inteligencia emocional e identifica cuatro capacidades o habilidades imprescindibles para el desarrollo de la colaboración .

-Organización de equipos: Esta habilidad consiste en movilizar y coordinar los esfuerzos de un grupo de personas y resulta ideal para los líderes.

-Negociación de soluciones: El talento del mediador consiste en impedir la aparición de conflictos y solucionar aquellos que se declaran.

-Establecimiento de conexiones personales: Esta capacidad favorece el contacto con los de más, facilita el reconocimiento y el respeto de sus sentimientos y sus intereses y permite el dominio del sutil arte de las relaciones.

-Análisis social: Se trata de la habilidad para detectar e incluir los sentimientos, los motivos los intereses de las personas. fomentar el establecimiento de relaciones con los demás.

### 3.-7 Definición de horas lectivas

La jornada semanal de los profesionales de la educación se conforma por horas de docencia de aula y horas de actividades curriculares no lectivas o lo que comúnmente se conoce como “permanecía”.

Según lo que menciona el artículo 6° de la ley 19.070 correspondiente al “estatuto docente”(12) las labores curriculares no lectivas corresponden a las actividades complementarias de la función docente de aula (labores lectivas), tales como administración de la educación ; actividades adicionales a la función docente ; jefatura de curso -, actividades complementarias y culturales -, actividades extraescolares : actividades vinculadas con organismos o instituciones del sector que inciden directa o indirectamente en la educación y las actividades que sean establecidas por decreto del ministerio de educación .

### 3.-8 Las horas no lectivas en el contexto nacional.

En Chile se han desarrollado diversas políticas que apuntan a tener los mejores profesores y en esta dirección, se establece el proyecto de ley Carrera Docente (2016), cuyo objetivo principal es elevar la eficacia de los docentes del país, una de las modificaciones que introduce el proyecto es la disminución de las horas lectivas a favor de las no lectivas de los docentes en un cinco por ciento con respecto a la situación actual.

Es decir, un docente que está contratado 44 horas laborales, no podrá exceder las 31 horas en aula.

Esta modificación se sustenta tanto en evidencia nacional e internacional como también en la propuesta del panel de expertos por una educación de calidad (2010), quienes fundamentan su propuesta mostrando que según lo que establece el estatuto docente, Chile tiene una proporción de horas no lectivas, baja en comparación de otros países. La evidencia señala que el promedio de los países de la OECD tiene una proporción de horas no lectivas / lectivas cercana a 35/65 (OECD, 2009).

En relación con la carga laboral, el censo docente realizado por Edu Global, aplicado a 12.000 docentes chilenos de diferentes dependencias y características de trabajo, sostiene que el 69 % de los docentes entrevistados dedica entre 7 y 12 horas semanales, a labores docentes y actividades relacionadas fuera del contrato laboral.

### **3.-9 Las horas no lectivas en el contexto internacional.**

Respecto a la proporción de las horas lectivas y no lectivas, el panorama internacional es bastante diverso, si se considera la parte legal, en muchos países solo se consideran las horas lectivas como base para la asignación de sueldos, en donde se asume el desempeño del profesor en sus horas no lectivas. En otros países, como Islandia, se consideran ciertas horas de contrato que corresponden a horas no lectivas fuera del establecimiento educacional (OCDE, 2011).

A nivel de cantidad de horas lectivas, Chile se sitúa como el país con más horas lectivas por profesor por semana en la educación primaria, con un total de 33 horas legales según jornada completa de trabajo (aplicable también para educación secundaria, Chile solo es superado por Argentina, que posee un total de 38 horas de labores lectivas por semana.

### **3.-10 Relevancia de las horas no lectivas en el proceso de enseñanza aprendizaje.**

Son numerosos los estudios que señalan la importancia de la planificación, la preparación de clases y la evaluación como factor fundamental en el logro de un aprendizaje significativo de los niños. Spiegel (2008) enfatiza que la planificación de las clases es un elemento clave para ofrecer mejores clases y, por ende, lograr mejorar la efectividad del proceso de enseñanza. La evaluación, es fundamental en el proceso de enseñanza aprendizaje, de ella se obtiene toda la información necesaria y válida para saber cómo aprenden y que aprenden los estudiantes, permitido entrever al mismo tiempo, como reseña el profesor y que es lo que debe mejorar (Córdoba, 2006). Por lo tanto, la planificación y la evaluación son los momentos de reflexión pedagógica del propio quehacer docente, fundamentales para permitir realizar una mirada retrospectiva sobre lo que se ha hecho, lo que se puede mejorar y establecer como mejorado.

La familia actualmente juega un rol primordial en la educación de sus hijos por lo que el trabajo en conjunto entre los padres y profesores es un factor trascendental (Bolívar ,2006), esta relación efectiva solo se podrá efectuar en horarios no lectivos, donde el profesor se encuentra sin alumnos.

Las horas lectivas y no lectivas no son tiempos aislados, sino muy por el contrario, son momentos totalmente ligados y relacionados entre sí.

Bajo esta mirada Spiegel (2008), sostiene como necesidad inmediata el que las escuelas den oportunidades y tiempos reales de reflexión y de acción a los docentes, para que de esta manera puedan diseñar clases más enriquecedoras y efectivas.

### **3.-11 Uso efectivo del tiempo no lectivo.**

Según lo señalado en los párrafos anteriores, el tiempo no lectivo es fundamental para que el docente tenga buen desempeño en el aula.

Sin embargo, Hargreaves (1989) señala que la cantidad de tiempo de preparación en sí mismo, no garantiza una mejora en la enseñanza. Al respecto señala que no se saca nada con tener horas no lectivas, si no hay conciencia de que hacer con ellas (Fullan y Hargreaves ,1996).

Estos antecedentes son importantes para la fundamentación de una gestión efectiva para la obtención de horas no lectivas, pero más relevante es darle la mejor utilización en busca de promover los trabajos colaborativos de los profesores en horarios no lectivos y con una reflexión pedagógica propiciatoria.

Evidencia internacional y nacional sobre escuelas que obtienen buenos resultados (Fullan y Margraves 1996; Bellei, C.E.T OL, 2004) muestran la importancia del trabajo colaborativo entre los docentes, gracias a las horas no lectivas instaladas en las horas del contrato.

## **4. DIMENSIONAMIENTO DEL ESTABLECIMIENTO**

### **4.-1 Dimensionamiento del Establecimiento**

#### **Identificación de la escuela**

La escuela F-89 Fundación Minera Escondida es una escuela pública, municipal administrada por la corporación municipal de desarrollo social dependiente de la ilustre municipalidad de Antofagasta segunda Región.

Está ubicado en Sagasta # 1510 en la población Pedro Aguirre Cerda, en el sector norte alto de la ciudad. En la actualidad cubre las necesidades educativas de un sector muy vulnerable de la ciudad de Antofagasta abarcando las poblaciones Pedro Aguirre Cerda, 18 de septiembre, Prat B Y Prat A, Manuel Rodríguez, Osvaldo Muñoz, Circunvalación y campamentos aledaños atendiendo una población importe de migrantes de diversas nacionalidades.

La escuela Fundación Minera Escondida F-89 atiende a estudiantes de transición menor a octavo año básico.

#### **4,-2 Reseña Histórica**

La escuela Fundación Minera Escondida F-89 de la ciudad de Antofagasta fue creada mediante el decreto N°11.500 de fecha 09 de junio de 1971 en la población Pedro Aguirre Cerda en el sector alto de la ciudad donde vivían las familias más vulnerables de Antofagasta fue creada debido a la paralización de las diversas oficinas salitreras y otros yacimientos mineros ,este cierre de faenas mineras generaron una verdadera migración de las familias pampinas que buscaban de la comuna un lugar donde consolidar su residencia definitiva junto con la llegada de estas nuevas familias mineras ,comenzaban a surgir necesidades de atender a una población escolar que dejaba vacía las aulas de la pampa para continuar estudios en la capital regional.

La reforma educacional llevada a cabo por el presidente Eduardo Frei Montalva en plena aplicación en la época, contemplaba la extensión de la educación hasta octavo año básico y eso requería de mayor infraestructura y paralelamente de docentes y personal capacitado.

En el campamento Venceremos fue lugar indicado para crear la escuela por un grupo de profesores jóvenes ,esta fue construida con material ligero , lo cual en invierno todas las salas fueron empapeladas para proteger a los estudiantes del frio que se colaba por las múltiples aberturas de sus débiles paredes .Cabe destacar que todos y todas los estudiantes venían de familias vulnerables ,ya que sus padres eran en su mayoría obreros pampinos ,llegando a trabajar en la ciudad ,en trabajos menores lo cual la escuela fue una gran ayuda para sus hijos e hijas ,fue creado el centro general de padres y apoderados ,el próximo paso fue la adquisición de una sala prefabricada para implementar el programa de alimentación JUNAEB, lo que se logró en julio de mil novecientos setenta y uno ,antes de contar con este improvisado recinto, los estudiantes recibían su alimentación en sus pupitres y los utensilios de cocina eran lavados en el patio .

Pasaron varios años y la escuela fue creciendo en cantidad de alumnos, alumnas, docentes y apoderados construyendo más salas solo de material ligero.

A comienzos de la década del noventa la corporación de desarrollo social evidenciando buenos resultados académicos obtenidos en las pruebas PER. Los que mantuvieron posteriormente, cuando entro en vigor el SIMCE comenzaron a romper el paradigma de que las escuelas de la periferia, aquellas insertas en

entornos de alto riesgo social, estaban asociados a bajos rendimientos académicos.

En agosto del año dos mil uno, personeros de la minera FUNDACIÓN MINERA ESCONDIDA, hicieron contacto con corporación de desarrollo social. La idea apuntaba a concretar un proyecto en conjunto interviniendo un establecimiento de la comuna que presentara ciertos requisitos y características especiales.

El gerente de la minera respaldó la iniciativa en breve, se discutían los planos, se diseñaba el proyecto educativo y se hacían contactos a los a los docentes, con la presencia de la ministra de educación de la época se selló el compromiso y pronto comenzaron las obras.

Por su parte la comunidad agradecida decidió cambiar el nombre a la escuela por ESCUELA FUNDACION MINERA ESCONDIDA F-89.

El sueño de tantos años se hizo realidad, hoy es diametralmente opuesta a la de aquel lejano pero significativo pasado.

#### **4.-3 Antecedentes del establecimiento**

La escuela Fundación minera Escondida. F89 cuenta con una matrícula de 398 estudiantes lo cual el 60% son extranjeros de países como Bolivia, Perú, Colombia, Ecuador, Venezuela, el 99 %son vulnerables viniendo de familias disfuncionales y con muchos problemas sociales.

La escuela cuenta con una directora, dos inspectores generales, un jefe de unidad técnico pedagógico, una curricularista, una orientadora y una encargada de convivencia escolar, cuenta con treinta y cinco docentes, dos educadoras de párvulos, dos asistentes de párvulos, cuatro asistentes de aula, tres inspectores de patio, nueve asistentes de la educación, un informático, un equipo PIE y equipo psicosocial.

La unidad educativa durante tres años estuvo como escuela insuficiente producto de los bajos rendimientos de los estudiantes en evaluación SIMCE, esto debido a la movilidad de los estudiantes durante todo el año por su condición de extranjeros y vivir en campamentos o a llegados, inmigraban de la escuela en busca de arriendos o una vivienda definitiva o volvían a su país por falta de trabajo. Gracias a la buena gestión de la directora actual y del equipo de gestión y un trabajo de toda la unidad educativa se logró salir de la insuficiencia el año 2018 ,logrando pasar a medio bajo ,se formó un grupo de alumnos mediadores de conflicto para ayudar a la buena convivencia en aulas y patios ,dirigido por la orientadora y convivencia escolar ,también algunos docentes fuera de sus horarios apoyan a los alumnos más descendidos ,con más problemas en diferentes asignaturas ,también se realizan capacitaciones a los docentes de matemática , lenguaje ,ciencias e historia ,se hace acompañamiento al aula para apoyar a los docentes en sus clases ,también se implanto la L.O.E. de primero a octavo básico para mejorar la lectura en los estudiantes ,en la asignatura matemática se implanto el método C.O.P.I.S.I y el juego de negocios de primero a octavo ,en ciencias e historia la co-enseñanza ,se realizan talleres con los apoderados una vez por cada mes sobre temas relevantes como(bullying ,violencia de género, vida saludable, acoso escolar, entre otros)se pide cooperación a redes de apoyo como: equipo psicosocial, Cesfam Corvallis, universidades. También el equipo PIE trabaja con los estudiantes con NEE contamos con una educadora diferencial, dos psicopedagogas, una fonoaudióloga, una psicóloga y un kinesiólogo, los estudiantes con NEE son cuatro con diferentes patologías, todas ellas son atendidas.

Para lograr los objetivos propuestos hemos adoptado una concepción curricular y cognitiva con la cual se ejercitara a los estudiantes en el razonamiento crítico ,con el necesario respeto de las normas sociales, convivencia social y en el uso de la informática educativa para el mejoramiento de los aprendizajes .Se procurara que los alumnos y alumnas obtengan aprendizajes significativos ,utilizando metodologías activas ,globalizadas ,participativas y creativas que fomenten el aprendizaje por descubrimiento y de naturaleza cooperativa.

Esto supone un énfasis metodológico de los alumnos y alumnas, el modelo cognitivo se centra en los procesos mentales de los estudiantes, ya sea con ayuda por sí mismo o por la ayuda del profesor o profesora.

Como comunidad educativa ,se entiende todo el conjunto de docentes ,alumnos, administrativos ,asistentes de la educación ,padres y apoderados .Por lo que pretendemos que exista una igualdad entre el dicho y la práctica ,que nuestros alumnos y alumnas encuentren ejemplos positivos tanto en su familia ,como en el entorno educativo ,para la internalización de nuestros principales valores :RESPECTO,SOLIDARIDAD Y RESPONSABILIDAD ,para que esta internalización sea significativa y permita a nuestros alumnos construir sobre esta base su propio proyecto de vida el cual les permita insertarse ,desarrollarse e interactuar con éxito en la sociedad ,cumpliendo así uno de los principales propósitos de la educación .

Estos valores no excluyen otros valores que asumamos positivamente, si no que los complementan para la formación del ser humano. Por ende, se desarrolla esto también a nivel institucional, sobre todo dentro de las aulas.

#### **4.-4 Proyecto Educativo Institucional.**

El proyecto educativo institucional (PEI) de la unidad educativa Fundación Minera Escondida F-89 minera escondida de la comuna de Antofagasta. Se plantean los principales elementos de carácter macro y orientaciones estratégicas que guiaran a la comunidad educativa durante el periodo 2017 -2019.

El proyecto educativo institucional (PEI) de la escuela Fundación Minera Escondida es el resultado del trabajo del equipo directivo y representantes de los docentes, estudiantes, apoderados y asistentes de la educación de la comunidad escolar. Con la asesoría y acompañamiento técnico del programa interdisciplinario de investigación en educación.

Se construyo a través de sesiones de trabajo: las reflexiones y aportes fueron recogidos, ordenados y devueltos para su validación en un proceso continuo que permitió la apropiación y consolidación de los avances en la elaboración del PEI.

El PEI expresa las aspiraciones de la comunidad educativa y orienta el quehacer de la institución, tiene como eje central el aprendizaje y la formación de las y los estudiantes, establece la identidad e ideario del establecimiento a través de su historia, visión y misión, perfil del estudiante, perfil del docente y valores relevantes que comparte la comunidad; también se establecen los objetivos y programas de acción para desarrollar en el mediano y largo plazo.

En relación a la identidad ,la visiones presa la aspiración que tiene el establecimiento en el futuro; corresponde al sueño más preciado de la unidad

educativa .La misión ,por su parte ,es la declaración del compromiso que asume en su labor diaria .El perfil del estudiante de fine las características que los alumnos y alumnas tendrán al termino de sus estudios en el establecimiento .El PEI contiene ,finalmente objetivos relativos al liderazgo ,la convivencia escolar ,el uso de recursos y los énfasis definidos para los procesos de aprendizaje y de enseñanza .

El PEI es la ruta de desarrollo definida participativamente por la comunidad escolar, con el propósito de avanzar sustantivamente en mejorar el servicio educativo, y se ordena en torno al modelo de gestión institucional proveniente de la política pública, que especifica las dimensiones y contenidos de cada una de las áreas. Para cada área de la gestión se construyeron objetivos estratégicos que se derivan de la misión y dan cuenta de lo que se pretende alcanzar a mediano o largo plazo, considerando el diagnóstico del establecimiento y su entorno. Los programas de acción se determinarán partir de los objetivos estratégicos y responden a las transformaciones que la comunidad escolar se propone realizar.

El PEI fue desarrollado en forma simultánea en todos los establecimientos de la comuna de Antofagasta, constituye una base sólida para el levantamiento e implementación de la política educativa de la comuna, la inclusión, el respeto a la diversidad y el logro de mejores aprendizajes son principios que se reflejan en el ideario y se concretan en las propuestas de gestión de todos los establecimientos, cabe destacar que la escuela consta de:

- Plan de Convivencia Escolar
- Plan de Desarrollo Docente
- Plan de Seguridad Ciudadana
- Plan de Inclusión
- Plan de Sexualidad, Afectividad y genero
- Plan de Vida Saludable
- Todos estos planes insertados en el PEI de la escuela.

#### **4.-5 Visión**

La escuela Fundación Minera Escondida F-89, es un espacio centrado en la persona, con un proyecto educativo de enfoque social-afectivo inclusivo, que integra tanto estudiantes extranjeros como nacionales de alta vulnerabilidad social y diferentes niveles de aprendizajes, donde se aprecia el hacer, comunicar, valorar y respetar la diversidad y autonomía, abierto a la comunidad, que desarrolle el interés por el espíritu crítico, la creatividad y el compromiso con el logro académico.

#### **4.-6 Misión**

La escuela Fundación Minera Escondida F-89, tiene como misión la formación integral de sus estudiantes y el desarrollo de una cultura escolar inclusiva, de valoración y compromiso con el aprendizaje, logrando que todos los estudiantes adquieran aprendizajes pertinentes que les permiten la prosecución de estudios incorporando de manera sostenida estrategias claras de desarrollo del pensamiento creativo, crítico y reflexivo, con la participación de la comunidad educativa.

#### **4.-7 Antecedentes del entorno.**

La escuela Fundación Minera Escondida F-89 en la actualidad cubre las necesidades educativas del sector norte alto de la ciudad de Antofagasta, poblaciones abarcando como: Pedro Aguirre Cerda, 18 de septiembre, Prat A, Prat B, Manuel Rodríguez, Osvaldo Muñoz y ocho campamentos aledaños, poblados en su mayoría por migrantes de diversas nacionalidades.

Los índices de vulnerabilidad de la escuela, de acuerdo con datos JUNAEB, indican un IVE de 74% de vulnerabilidad de los estudiantes.

Respecto a las familias de los estudiantes se visualizaron familias extranjeras como: ecuatorianas, colombianas, venezolanas, bolivianas y peruanas, en su mayoría las personas que viven en campamentos se destacan, familias extensas, jefatura femenina, mono parental y allegados.

Es preciso señalar que en la comuna de Antofagasta en los últimos diez años han llegado muchas familias extranjeras vulnerables esto se ve reflejado en la unidad educativa, ya que la población migrante en Antofagasta ha subido notablemente.

Cabe destacar que los estudiantes en su mayoría reciben su tercera colación y se alimentan en la escuela, ya que su madre, padre o familiar a su cuidado trabaja todo el día.

Trabajos como: Feriantes, pescadores, trabajos menores, trabajos para la minería, comerciantes callejeros, asesoras de hogar, paisajismo, muy pocos en trabajos técnicos y un número menor con alguna profesión.

#### **4.-8 Sellos Institucionales**

\_Aprender a ser un ciudadano inclusivo, respetuoso, responsable y colaborador.

\_Aprender a hacer uso de los conocimientos en la práctica escolar y social

\_Aprender a conocer y convivir con la diversidad étnica, cultural y social.

\_Aprender hacer uso de métodos en la resolución de conflicto

\_Formar en base a aprendizajes significativos potenciando sus competencias y debilidades, que les permita crecer en forma integral y saludable, a través del deporte, respetando la diversidad y el medio ambiente.

#### **4.-9 Antecedentes pedagógicos**

La unidad educativa, ha unificado dos modelos distintos de aprendizaje; conductista y constructivista, formando y aplicando de esta manera un modelo mixto de enseñanza.

Para implementar este modelo de enseñanza, la escuela Fundación Minera Escondida, utilizara el esquema de planificación de trayecto, institucionalizado debido a lo práctico, fácil y útil que ofrece su manejo.

Esta manera de planificar la práctica educativa permite que tanto profesores como docentes directivos, creen mecanismos de adecuación permanente y permite crear ajustes pertinentes a las necesidades que van emergiendo de cada educando.

El desafío importante de la unidad educativa y de la unidad técnico-pedagógica será sensibilizar y comprometer al equipo docente, para que comprendan la necesidad de diseñar y fortalecer la planificación del diseño de clases y evolución acompañada con un monitorio y seguimiento de la cobertura curricular y de evaluación de los aprendizajes.

Coherente con nuestra VISION “centrada en la persona, con un proyecto educativo de enfoque social-afectivo e inclusivo, de formación educativa y valórica”, nuestra especial preocupación es formar y generar equipos de trabajo competente y capacitados, con el fin de reforzar el proceso de planificación, cada vez que el modelo lo requiera otorgar un especial énfasis, para el logro de los objetivos propuestos.

Los equipos de trabajo se enfrentarán a muchos obstáculos, para especializar e institucionalizar la evaluación en el proceso de medición de los aprendizajes, deberán de limitar que tipo de ellos deberán decidir al enfoque conductista y cuales, al constructivista, o si serán evaluados de forma alternativa.

El trabajo en equipo deberá ser realizado dentro del aula, por quienes son los encargados de planificar y de ejecutar las prácticas educativas.

Queremos con esto formar alumnos y alumnas, capaces de trabajar en equipo, ya sea en aulas como fuera de ellas, los profesores, asistentes de aula y docentes directivos estaremos haciendo lo mismo en nuestros espacios de trabajo.

El monitoreo compartido, obligara a multiplicar los roes. entendiendo que esta práctica enriquecerá a cada una de las partes involucradas dentro del establecimiento, permitiendo el éxito de nuestras prácticas, los que nos llevara a obtener resultados académicos favorables.

En resumen, si los estudiantes aprenden, nosotros todos aprendemos, así somos capaces también de transmitir estos aprendizajes a los padres y la comunidad escolar, entonces tendremos como resultados, una escuela que aprende y avanza.

## Prácticas de Enseñanza.

El modelo de gestión pedagógica, con el cual trabajaremos nuestras prácticas docentes, tendrá como referente una metodología constructivista, entendiendo que el aprendizaje es resultado de un proceso de construcción personal y colectiva basado en aprendizajes significativo, donde la exploración y descubrimiento acercan a internalizar el conocimiento. No así. en el ámbito de la formación de valores, las prácticas de la enseñanza se regirán por un modelo tradicional.

Para lograr la eficacia y la eficiencia en este modelo pedagógico, los docentes de la escuela contarán con capacitaciones de gestión pedagógica y de métodos, talleres de experiencias exitosas aplicadas en el aula. Estas buenas prácticas asegurarán el buen enfoque y aplicación del currículo, el que se verá reflejado en el incremento de los puntajes de pruebas estandarizadas y evaluaciones internas y externas.

## Mejoramiento de los resultados de aprendizaje

Se asegurará que la escuela cuente con los medios materiales y personales suficiente, para entregar una educación equitativa en la diversidad; entregar y enriquecer experiencias educativas a los estudiantes, preocupándose por conseguir altos niveles de aprendizaje, en todos y cada uno de ellos sin exclusión ni discriminación de ningún tipo.

Para que se lleve a cabo, se debe contar con un equipo docente capacitado y comprometido. Por otra parte, involucrar a la comunidad (padres y apoderados, familia, entorno sociocultural) con procesos y espacios de participación. Promover el desarrollo de la escuela y sus profesionales, en un entorno donde el aprendizaje sobre la enseñanza sea parte del ejercicio profesional.

## **-Objetivo General del PEI de la escuela Fundación Minera Escondida**

Ser un espacio educativo, inclusivo, colaborador de la familia en la formación de los estudiantes, acogedor, democrático, responsable, y solidario, de modo que ellos alcancen el éxito personal y académico que les permita proyectarse hacia la prosecución de estudios en la búsqueda de ver realizado su proyecto de vida, a partir de nuestros sellos institucionales.

## **\_Objetivos estratégicos**

-Mejorar la calidad del diseño curricular del nivel pre básico y básico con la participación de educadoras de párvulos, profesores, padres y apoderados, estudiantes y funcionarios del establecimiento para entregar servicio de calidad.

-Desarrollar en forma permanente los objetivos fundamentales transversales en relación a la formación ética, autoafirmación personal y crecimiento de la persona y su entorno en los niveles pre –básico y básico, dentro de la política de transversalidad comunal.

\_Fortalecer y consolidar la vinculación de la escuela con su entorno institucional y social.

\_Diseñar e implementar un sistema de aseguramiento de la calidad educacional de la escuela.

\_Gestionar los recursos financieros materiales y tecnológicos para mejorar la calidad de las practicas pedagógicas a través de la ley SEP.

## **4.-10 Organización Operativa**

El logro de los objetivos dependerá del buen funcionamiento y trabajo de todos los miembros de la unidad educativa, teniendo claro los roles y funciones que le corresponde desempeñar.

¿Cómo lograrlo? integrar en toda la organización escolar, redes de comunicación efectivas, claras, concisas, lideradas por el equipo directivo, lo que agilizara los procesos, fortaleciendo y otorgando un mayor dinamismo al trabajo de cada estamento.

Este ámbito será la principal preocupación, para trabajar y mantener relaciones permanentes con organizaciones externas y redes comunitarias para el beneficio de nuestra escuela.

Para lograr este objetivo, se establecerán mecanismos y procedimientos a través de la página WEB y del correo institucional, los que marcarán una presencia y conocimiento permanente de nuestra escuela con las organizaciones de nuestra comunidad.

Realizar alianzas estratégicas entre la escuela y los grupos intermedios como otras unidades educativas del sector ,carabineros ,consultorios ,junta de vecinos y

otras entidades del entorno de la unidad educativa ,que componen la comunidad ,con el objetivo de que la unidad educativa logre mejoras en la calidad de la estrategia de enseñanza ,en la retención y promoción de los alumnos ,aumento de matrículas ,convivencia escolar y los resultados de aprendizaje ,en la medida que se trabaje paralelamente con los grupos intermedios que componen la comunidad.

\_Organizar en un 100 % todos los estamentos de la unidad educativa, entregando una planificación anual de su funcionamiento.

\_Confeccionar el 100 % de los horarios de clases, realizando una distribución de equidad y calidad.

\_Promover las buenas relaciones interpersonales en el 100% de los estamentos de la unidad educativa.

\_Revisar y reformular el reglamento Interno y Manual de Convivencia y socializarlo de acuerdo a cronograma establecido con el 100% de los integrantes de la unidad.

\_Fortalecer en un 90% el trabajo en equipo, en las reuniones técnicas y otras.

#### Convivencia escolar

En este ámbito, se velará y se fortalecerá un ambiente de relaciones intra e interpersonales de forma armoniosa entre todos los integrantes de la unidad educativa.

Capacitaciones a todo el personal de la unidad educativa, para potenciar las capacidades humanas para una buena y sana convivencia.

Todos los funcionarios que componen la unidad educativa deben conocer y aplicar a cabalidad el PEI, completando su práctica con el marco de la buena enseñanza.

La escuela implementa y ejecuta estrategias que le permiten generar vínculos con las fuerzas vivas de la comunidad, de manera de responder a las diversas necesidades. Es en este contexto que la escuela requiere del compromiso y la participación de toda la comunidad, a su vez establece redes de apoyo para entregar un servicio integral a los estudiantes y apoderados.

Algunas de las redes.

\_Universidad de Antofagasta

\_JUNAEB

\_Servicio de Salud y Espacios Amigables

\_Carabineros de Chile (P.D.I)

\_Oficina de protección al menor (O.P.D)

\_Habilidades para la Vida

\_Servicio Jesuita Migrantes.

\_Senda –Previene.

La formación de un clima que desarrolle la sana convivencia será nuestra mayor fortaleza, además de la prevención y resguardo social ante los peligros propios de la vulnerabilidad de nuestro entorno social. Cada vez que se vulnere algún derecho, la unidad educativa será garante de los derechos de los miembros del establecimiento y cuando uno de estos sea vulnerado, se aplicara en forma eficaz y eficiente los protocolos preestablecidos en el manual de convivencia.

#### **4.-11 Administración Financiera**

\_Consolidar la adquisición de recursos de recursos humanos, materiales como también el perfeccionamiento que requieren los profesionales para atender a los estudiantes y contar con las condiciones adecuadas para el desarrollo de los procesos educativos.

\_Es necesario que toda la comunidad se compromete a cuidar los recursos materiales y financieros, dándole a esta una buena utilización y el y en el momento en que realmente sean necesarios.

\_Es de suma importancia para el desarrollo de la escuela, el cuidado, buen trato y potenciamiento de los recursos humanos, los cuales son de gran importancia en el establecimiento, ya que sin ellos no se podrían llevar a cabo las tareas involucradas en el buen desarrollo del proyecto educativo.

-Para cumplir los objetivos propuestos es necesario que tanto docentes, directivos, asistentes de la educación y toda la unidad educativa, con una clara disponibilidad

y adaptación al cambio. esto quiere decir que todas las personas se deben comprometer con el PEI de la escuela.

\_Optimizar los recursos que proporciona la Ley SEP implementar estrategias de apoyo que permitan la calidad de los aprendizajes de todos los alumnos y alumnas.

\_Optimizar los recursos humanos, financieros y materiales entregados por CMDS, para cubrir en forma óptima el 100%de las necesidades de mantenimiento de la Unidad Educativa.

\_Optimizarlos recursos financieros y materiales entregados por el Centro General de Padres, para cubrir en forma óptima el 50 % de las necesidades materiales y sociales de los alumnos y alumnas.

\_Utilizar el fondo de mantenimiento y los recursos entregados por los padres y apoderados en el mejoramiento de infraestructuras.

\_Establecer criterios y mecanismos efectivos en la adquisición y reposición de material didáctico para los distintos escenarios de aprendizajes, implementando además formas de evaluación y control que permitan optimizar el uso eficiente de los recursos financieros y materiales.

\_Incentivar una cultura de cuidado y responsabilidad compartida para la mantención y mejoramiento de la infraestructura, generando un ambiente grato y armónico.

#### **4.-12 Perfil de los o las estudiantes**

\_Que logren un aprendizaje significativo mediante el desarrollo de habilidades.

\_Deberá reconocer a sus profesores o profesoras como mediadores en el proceso educativo, valorando las acciones que ellos realizan para que se produzca su aprendizaje.

\_Responsable en asistir a clases alcanzando como mínimo un 85% de asistencia a la escuela.

\_Deberá aprovechar y cuidar de forma positiva los medios y recursos que el establecimiento le ofrece

\_Deberá actuar considerando las normas sustentadas en el manual de convivencia escolar tanto al interior como al exterior del establecimiento

\_Deberá aprender a utilizar el dialogo como método de resolución a los conflictos, aceptando las diferencias con sus pares, haciendo parte de aquellos valores que nuestra visión como escuela plantea

\_Capaz de reconocer la infidelidad propia y del otro, capaz de respetar las diferencias en base a la diversidad y su aceptación desarrollando climas armónicos de convivencia

\_Que se relaciona mediante valores universales, tales como el respeto, la tolerancia, la perseverancia, la solidaridad, y la conciencia social y ciudadanía

\_Consiente con su entorno natural y cultural, con un amplio conocimiento y respeto por el patrimonio histórico, tanto en la comunidad como nacional.

\_Seguidor de un estilo de vida sano, a través de la recreación y expresión deportiva, acorde a sus intereses personales y sus fines u objetivos de vida

\_Con competencias de liderazgo positivos, asumiendo responsabilidades acordes y desarrollándose positivamente, apuntando a objetivos individuales y colectivos a través del deporte.

\_Poseedor de conciencia del auto cuidado de su cuerpo, mente y espíritu

\_Con desarrollo de conciencia medio ambiental acorde a las necesidades de su contexto, capaces de cuidar y preservar.

#### **4.-13 Perfil del profesor jefe**

\_Profesional de la educación, capaz de:

\_Coordinar las actividades de jefatura de su curso

\_Involucrar colaborativamente a los apoderados

\_Implementar planes de acción preventivos y de desarrollo de los estudiantes y sus familias

- \_Involucrar colaborativamente a los estudiantes en las actividades del establecimiento
- \_Formar vínculos entre el establecimiento y los apoderados
- \_Informar adecuadamente a apoderados y alumnos sobre situaciones relevantes
- \_Medir entre los diferentes subsectores y el desarrollo de los alumnos y alumnas
- \_Planificar actividades extra programáticas junto a la comunidad educativa
- \_Reportar y registrar evolución académica de los estudiantes
- \_Liderazgo
- \_Relaciones interpersonales
- \_Negociar y resolver conflictos
- \_Adaptación al cambio
- \_Responsabilidad
- \_Iniciativa e innovación

#### **4.- 14 Perfil por competencia del profesor o profesora de asignatura.**

- \_Realizar labores administrativas docentes
- \_Reportar y registrar evolución académica de los estudiantes
- \_Planificar la asignatura
- \_Planificar la clase y metodologías de aprendizaje
- \_Organizar un ambiente estructurado y estimulador del aprendizaje para los estudiantes
- \_Realizar clases efectivas

- \_Adecuar estrategias de enseñanza para el aprendizaje
- \_Evaluar los aprendizajes
- \_Mejorar las estrategias de acuerdo a los resultados
- \_Gestionar proyectos de innovación pedagógica
- \_Implementar el uso de recursos tecnológicos en el aula
- \_Responsabilidad
- \_Trabajar en equipo
- \_Iniciativa e innovación

#### **4.-15 Perfil por competencia de la profesora diferencial, encargada del proyecto P.I.E**

- \_Reportar y registrar evolución académica de los estudiantes
- \_Coordinar el trabajo de elaboración, ejecución y evaluación de las distintas etapas y actividades comprometidas en el P.I.E.
- \_Conocer la normativa vigente
- \_Conformar los equipos y establecer las funciones y responsabilidades de cada uno de los integrantes del P.I.E.
- \_Organizar un ambiente estructurado y estimulador del aprendizaje
- \_Adecuar estrategias de aprendizajes
- \_Mejorar las estrategias de acuerdo a los resultados
- \_Implementa recursos tecnológicos en el aula
- \_Compromiso ético y social
- \_Responsabilidad
- \_Asertividad

\_Trabajar en equipo

\_Iniciativa e innovación

#### **4.-16 Perfil del profesor de informática**

\_Mantener en un estado óptimo los diferentes recursos digitales e informacionales del establecimiento

\_Administrar el uso de recursos digitales e informacionales del establecimiento

\_Administrar el uso de recursos digitales en función de criterios pedagógicos o técnicos

\_Fomentar el aprendizaje mediante el uso de recursos tecnológicos y digitales disponibles

\_\_Participar en capacitaciones referentes a su área

\_Coordinar el uso de recursos con docentes en proceso de planificación y desarrollo de clases

#### **4.-17 Perfil por competencias del Asistente de la educación**

\_Asistir a docentes en el trabajo en el aula

\_Atender a los estudiantes en las dependencias del establecimiento

\_Atender a apoderados en las situaciones que lo requieran

\_Asistir en ausencia del profesor a los cursos asignados, procurando la mantención de climas adecuados de aprendizajes.

\_Apoyar en la confección de material a docentes

\_Participar de capacitaciones para posibilitar la mejor entrega del apoyo requerido

\_Responsabilidad

\_Trabajar en equipo

\_Iniciativa e innovación

#### **4.-18 Perfil por competencia de la directora**

\_Gestionar la relación con la comunidad y el entorno

\_Representar al colegio en su calidad de miembro de la dirección

\_Definir el P.E.I y la planificación estratégica del establecimiento

\_Difundir el PEI y asegurar la participación de la comunidad

\_Gestionar el clima organizacional y la convivencia

\_Informar oportunamente a los apoderados acerca del funcionamiento de la escuela

\_Tomar decisiones sobre inversiones en el establecimiento

\_Administrar los recursos físicos y financieros del establecimiento

\_Gestionar el personal

\_Coordinar y promover el desarrollo profesional del cuerpo docente

\_Dar cuenta pública de su gestión

\_Monitorear y evaluar las metas y objetivos del establecimiento

\_Compromiso ético-social

\_Orientación a la calidad

\_Auto aprendizaje y desarrollo profesional

\_Liderazgo

\_Responsabilidad

\_Negociar y resolver conflictos

\_Adaptación al cambio

\_Empatía al cambio

\_Asertividad

### Perfil por competencia del inspector general

- \_ Establecer lineamientos educativos educativo-formativo al interior de los diferentes niveles
- \_ Difundir el PEI y asegurar la participación de la comunidad educativa y el entorno
- \_ Gestionar el clima organizacional y la convivencia
- \_ Asegurar la existencia de información útil para la toma oportuna de decisiones
- \_ Gestionar el personal
- \_ Coordinar y ejecutar el proceso de admisión de alumnos y alumnas
- \_ Planificar y coordinar el proceso de admisión de admisión de alumnos
- \_ Planificar y coordinar las actividades de su área
- \_ Administrar los recursos de su área en función al PEI
- \_ Coordinar aspectos disciplinarios de la labor docente
- \_ Administrar la disciplina del alumnado
- \_ Compromiso ético –social
- \_ Orientación de calidad
- \_ Liderazgo
- \_ Responsabilidad
- \_ Relaciones interpersonales
- \_ Negociar y resolver conflictos
- \_ Empatía y tolerancia
- \_ Asertividad

### **Perfil por competencia del jefe de UTP**

- \_ Establecer lineamientos educativos –formativo al interior de los diferentes niveles

- \_Difundir el PEI y asegurar la participación de la comunidad educativa y el entorno
- \_Asegurar la existencia de información útil para la toma oportuna de decisiones
- \_Gestión del personal
- \_Planificar y coordinar las actividades de su área
- \_Coordinar y supervisar el trabajo académico y administrativo
- \_Supervisar la implementación de los programas en el aula
- \_Asegurar la calidad de las estrategias didácticas en el aula
- \_Dirigir el proceso de evaluación docente
- \_Organizar el curriculum con relación a los objetivos del PEI
- \_Asegurar la implementación y adecuación de planes y programas
- \_Entregar apoyo al profesor en el manejo y desarrollo del grupo curso
- \_Mejorar las estrategias de acuerdo con los resultados
- \_Gestionar proyectos de innovación pedagógica
- \_Compromiso ético –social
- \_Orientación a la calidad
- \_Auto aprendizaje y desarrollo profesional
- \_Liderazgo

Perfil por competencia de la orientadora.

- \_Establecer lineamiento educativo-formativos al interior de los diferentes niveles
- \_Difundir el PEI asegurar la participación de la comunidad educativa y el entorno
- \_Asegurar la existencia de información útil para la toma oportuna de decisiones
- \_Planificar y coordinar las actividades de sus áreas
- \_Administrar los recursos de su área en función del PEI

- \_Elaborar y gestionar proyectos
- \_Orientar a los estudiantes en el proceso de elección vocacional y/o de desarrollo personal
- \_Entregar apoyo al profesor en el manejo y desarrollo del grupo curso
- \_Mejorar las estrategias de acuerdo con los resultados
- \_Gestionar el clima organizacional y la convivencia
- \_Gestionar redes de apoyo para el funcionamiento del establecimiento
- \_Mediar en la resolución de conflicto
- \_Compromiso ético-social
- \_Orientación a la calidad
- \_Auto aprendizaje y desarrollo profesional
- \_Liderazgo
- \_Relaciones interpersonales
- \_Trabajar en equipo
- \_Negociar y resolver conflictos
- \_Empatía y tolerancia

### **Perfil por competencia de los asistentes de la educación**

- \_Realizar labores administrativas paralelos al trabajo de los docentes y directivos
- \_Asistir a docentes en el trabajo del aula
- \_Colaborar en el desarrollo y preparación de actividades extracurriculares
- \_Atender a los estudiantes en las dependencias del establecimiento \_Atender a apoderados en las situaciones que lo requieran
- \_Apoyar al cumplimiento del Reglamento interno y de convivencia

\_Asistir en ausencia del docente a los cursos asignados, procurando la mantención de climas adecuados de aprendizajes

\_Informar de situaciones irregulares a los docentes y /o directivos correspondientes

\_Apoyar en la confección de material a docentes

\_Participar en capacitaciones para posibilitar la mejor entrega del apoyo requerido

\_Compromiso ético-social

\_Orientación a la calidad

\_Auto aprendizaje

\_Responsabilidad

\_Trabajo en equipo

\_Iniciativa e innovación

### **Perfil por competencia de los auxiliares de aseo.**

\_Realizar labores de mantención en aseo y ornato

\_Propiciar el orden y la limpieza

\_Colaborar en el desarrollo y preparación de actividades extracurriculares

\_Entregar y retirar documentación solicitada por directivos de la institución

\_Mantener el funcionamiento integral de los docentes y/o los directivos correspondientes

\_Compromiso ético

\_Orientación a la calidad

\_Auto aprendizaje

\_Responsabilidad

\_Trabajo en equipo

\_Iniciativa e innovación

### **Perfil por competencia de los padres y apoderados de la escuela**

\_Se identifica con los principios que emanan del Proyecto Educativo Institucional, Plan de Mejoramiento Educativo. Planes y Programas educativos de la escuela.

\_Hacerse responsable de sus hijos que asistan a clases logrando una buena asistencia de acuerdo al reglamento de evaluación.

\_Vela y fomenta en sus hijos los hábitos de puntualidad, presentación personal, y responsabilidad en sus estudios, aceptando cuando corresponda las sanciones o amonestaciones que están dentro del reglamento de convivencia.

\_Asiste a reuniones de apoderados, talleres y entrevistas de los profesores como una instancia de compromiso y monitoreo del aprendizaje y comportamiento de su hijo o hija

### **F.O.D.A**

\_Fortalezas:

\_Reglamento interno y Manual de Convivencia, donde se definen las funciones y tareas de los distintos estamentos que conforman el colegio, consejo de profesores, reunión departamentos de asignatura, centro general de padres y apoderados, centro de alumnos, convivencia escolar ,consejos escolares ,comité de seguridad escolar ,entrega de cuenta pública a la comunidad educativa ,respecto a logros alcanzados durante el año .

\_Oportunidades:

Apoyo de organizaciones sociales como: O.P.D, JUNAEB, HPV, consultorio Corvallis, Jesuita Migrantes, Universidad de Antofagasta departamento de psicología y obstetricia, entre otras.

\_Debilidades:

Falta de fortalecimiento de las practicas que aseguren la coordinación de los distintos actores de la comunidad educativa

Falta de fortalecimiento a la gestión de las diversas organizaciones internas de la unidad educativa.

Falta de trabajo colaborativo en los miembros de la unidad educativa (trabajo en equipo).

Falta de aplicación sistemática de encuestas de satisfacción a la comunidad educativa.

Falta de regularización en la evaluación y análisis de resultados en las áreas de gestión.

\_Amenazas:

Falta de control policial en sectores cercanos, no hay respeto a la señale tica establecida en el sector. Falta de vías de acceso expedito para la movilización.

## 5. ANALISIS DEL DIAGNOSTICO SITUACIONAL (Áreas y Dimensiones)

### Ficha técnica

#### 5.-1 Escala evaluativa para el análisis de las áreas de proceso

Describe la calidad de la instalación de las prácticas institucionales y/o pedagógicas que componen las deferentes dimensiones.

En la siguiente escala se definen los distintos niveles de calidad en que puede estar una práctica.

Valor	Nivel de calidad
1	Se realizan acciones cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento educacional y se implementan de manera asistemática.
2	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos.
3	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, con una sistematización y progresión secuencial de los procesos subyacentes y con una orientación a la mejora de los resultados institucionales, lo que define una práctica institucional.
4	La práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.

## Análisis de las áreas de proceso

### 5.- 2 Área de gestión del currículum

Dimensión: Gestión pedagógica

Proceso general: Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el equipo técnico pedagógico para organizar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza aprendizaje.

Práctica	Nivel de calidad de la practica			
	1	2	3	4
1. El equipo técnico pedagógico organiza la carga horaria de cada curso, asignando las horas de libre disposición en función de las metas formativas y de aprendizaje del establecimiento y las necesidades e intereses de los estudiantes.		2		
2. El equipo técnico pedagógico organiza la asignación de los profesores y el horario de cada curso, privilegiando criterios pedagógicos (como distribución equilibrada de los tiempos de cada asignatura en la semana, experticia de los docentes, entre otros).		2		
3.El equipo técnico pedagógico y los docentes realizan calendarización anual que pormenoriza los objetivos de aprendizaje a cubrir en cada mes del año escolar, en función del programa de estudios, el grado de			3	

conocimiento previo de los estudiantes y adecuaciones curriculares para los grupos de estudiantes que lo requieran.				
4. El equipo directivo técnico pedagógico asegura la realización efectiva de las clases calendarizadas, implementando procedimientos para evitar la interrupción y suspensión de clases, y para que ante la ausencia de un profesor desarrollen actividades pertinentes a la asignatura.			3	

5-El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.		2		
6-El equipo técnico pedagógico propone y acuerda lineamientos metodológicos generales, estrategias didácticas (como método) de enseñanza y evaluación, políticas de tareas, entre otros.) y formas de uso de recursos educativos para potenciar el aprendizaje de los estudiantes.		2		
7-El equipo técnico pedagógico propone y acuerda lineamientos metodológicos generales, estrategias didácticas (como método de enseñanza y evaluación, políticas de tareas, entre otros) y formas de uso de recursos educativos para potenciar el aprendizaje en los estudiantes.		2		
8-El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.		2		
9-El equipo directivo y técnico pedagógico desarrollan procedimientos de acompañamiento a la acción docente en el aula que incluyen observación de clases, análisis del trabajo de los estudiantes y reflexión sobre las dificultades que enfrenta, con el fin de mejorar sus prácticas y desarrollar capacidades.		2		
10-El equipo técnico asegura que los docentes corrijan a tiempo las evaluaciones y analicen las respuestas y los resultados con sus estudiantes, de manera que estas constituyan parte del aprendizaje.		2		
11-El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión técnica y análisis de resultados con los		2		

profesores para revisar el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizaje, identificar a los estudiantes que necesitan apoyo y determinar las metodologías o practicas a mejorar.				
12-El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas prácticas pedagógicas, y análisis de dificultades en el ejercicio docente para el desarrollo de una cultura de trabajo reflexiva y profesionalizada.		2		
13-El equipo técnico pedagógico promueve la reutilización, adaptación y mejora de los recursos desarrollados por los docentes (por ejemplo, planificaciones, guías, pruebas, y otros instrumentos evaluativos), y establecer un sistema para su organización y uso.			3	

### 5.-3 Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

Proceso general para evaluar: Las estrategias utilizadas por los docentes en la sala de clases para asegurar el logro de los aprendizajes esperados en los estudiantes.

Practicas	Nivel de calidad de la practica			
	1	2	3	4

1-Los profesores comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden en cada clase y establecen las relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar.		2		
2-Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual.		2		
3-Los profesores aplican variadas estrategias de enseñanza, por ejemplo que los estudiantes comparen, clasifiquen, generen analogías y metáforas, resuman, elaboren preguntas, expliquen modelen conceptos, entre otras.		2		
4-Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.			3	
5-Los profesores motivan y promueven que los estudiantes practiquen y apliquen las habilidades y conceptos recién adquiridos en forma graduada, variada distribuida en el tiempo.		2		
6-Los profesores logran que todos los estudiantes participen en forma activa en clases (que estén atentos, pregunten, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros).		2		
7-Los profesores logran mantener un clima de respeto y aprendizaje en clases. En los casos de interrupciones consiguen volver a captar su atención y retornar el trabajo sin grandes demoras.		2		
8-Los profesores monitorean, retroalimentan, reconocen y refuerzan el trabajo de los estudiantes constantemente y mantienen una actitud de altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje y desarrollo.		2		

#### 5.-4 Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

Proceso general para evaluar: las políticas, procedimientos y estrategias para apoyar el desarrollo académico, efectivo y social de todos los estudiantes, en consideración de sus diferentes necesidades.

Practicas	Nivel de calidad de la practica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje académico.		2		

2. El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.		2		
3. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.		2		
4. El establecimiento cuenta con un plan de trabajo individual para cada estudiante con necesidades educativas especiales que incluye apoyos académicos diferenciados, adecuaciones curriculares (cuando corresponde), estrategias de trabajo con la familia, y procedimientos de evaluación y seguimiento.			3	
5. El establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema.		2		
6. El establecimiento cuenta con un sistema de orientación vocacional que apoya a los estudiantes en la elección de estudios secundarios y superiores, que incluye la entrega de información actualizada sobre alternativas de estudio, instituciones, sistemas de ingreso, becas y créditos.			3	

## Área de Liderazgo escolar

### 5. -5 Dimensión: Liderazgo del sostenedor

Proceso general para evaluar:

Prácticas	Nivel de calidad de la practica			
	1	2	3	4
1. El sostenedor define claramente los roles y atribuciones del director y el equipo directivo y los respeta.		2		
2. El sostenedor establece metas claras al director.		2		
3. El sostenedor mantiene canales fluidos de comunicación con el director y el equipo directivo: recibe inquietudes, gestiona las peticiones, informa oportunamente.		2		
4. El sostenedor entrega oportunamente los recursos comprometidos.		2		
5. El sostenedor gestiona eficazmente los apoyos acordados.		2		

### 5.-6 Dimensión: Liderazgo formativo y académico del director

Proceso general a evaluar: El liderazgo del director en relación al logro de una comunidad comprometida con el Proyecto Educativo Institucional, una cultura de altas expectativas, el desarrollo permanente de los docentes ,el mejoramiento de las prácticas y una conducción efectiva.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El director se compromete con el logro de altos resultados académicos y formativos.		2		
2. El director instala y compromete a la comunidad educativa con los objetivos formativos y académicos del establecimiento definidos en el Proyecto Educativo Institucional.		2		
3. El director promueve una cultura de altas expectativas en la comunidad escolar: propone metas desafiantes y muestra confianza en la capacidad de las, tanto de los equipos como de los estudiantes.		2		

4. El director conduce de manera efectiva la gestión pedagógica y formativa del establecimiento: define prioridades, establece ritmo, coordina y delega responsabilidades, afianza lo que está funcionando bien, establece acuerdos, detecta problemas y busca los mecanismos para los, entre otros.		2		
5.El director promueve y participa en el desarrollo y aprendizaje de los docentes: lidera conversaciones profesionales, promueve desafíos académicos a los docentes, comparte reflexiones e inquietudes pedagógicas, retroalimenta oportuna y constructivamente a los docentes.		2		
6. El director gestiona los procesos de cambio y mejora en el establecimiento: orienta a su equipo a la identificación y análisis de las prácticas que requieren modificarse y evaluarse para implementar las soluciones propuestas.		2		
7. El director promueve una ética de trabajo.		2		

### 5.-7. Dimensión: Planificación y gestión de resultados

Proceso general para evaluar: La definición de los grandes lineamientos del establecimiento, el proceso de planificación junto con el monitoreo de cumplimiento de metas, y la utilización de datos y evidencia para la toma de decisiones en cada una de las etapas de estos procesos.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional que incluye la definición de la modalidad y las características centrales del establecimiento la misión y visión educativa y la descripción del perfil del estudiante que busca formar.		2		
2.El equipo directivo realiza un proceso sistemático anual de autoevaluación del			3	

establecimiento para elaborar el plan anual de autoevaluación del establecimiento para elaborar el Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.				
3.El establecimiento elabora un Plan de Mejoramiento Educativo, y/o plan estratégico o planificación anual, que define prioridades, Metas, estrategias, plazos, responsables y recursos.			3	
4.El establecimiento cuenta con un sistema de monitoreo periódico del avance del Plan de Mejoramiento Educativo, y/o plan estratégico o planificación anual.		2		
5. El establecimiento recopila y sistematiza los resultados académicos y formativos de los estudiantes, los datos de eficiencia interna, de clima escolar, de satisfacción de los padres y del contexto, los analiza e interpreta y los utiliza para la toma de decisiones y la gestión educativa.		2		
6. El establecimiento cuenta con un sistema organizado de los datos recopilados, actualizado, protegido y de fácil consulta.		2		

## Área de Convivencia Escolar

### 5.- 8 Dimensión: Formación

Proceso general para evaluar: Las políticas, líneas de acción y prácticas que lleva a cabo el establecimiento para promover la formación afectiva, social, ética y espiritual de los estudiantes.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1.El establecimiento traduce los lineamientos formativos estipulados en		2		

<p>el Proyecto Educativo Institucional en estrategias concretas para alcanzar su logro (prácticas pedagógicas transversales, programa de orientación, actividades de encuentro, talleres extra-programáticos, programas de formación docente, alianza familia escuela, entre otros).</p>				
<p>2.El establecimiento cuenta con una persona o equipo a cargo de la convivencia escolar, con funciones y tiempos conocidos por todos los miembros de la comunidad educativa, que se responsabiliza por implementar y monitorear los lineamientos formativos.</p>		2		
<p>3.El establecimiento modela y enseña maneras constructivas de relacionarse y resolver conflictos.</p>		2		
<p>4.El establecimiento cuenta con un programa de afectividad y sexualidad, en concordancia con los lineamientos formativos del Proyecto Educativo, hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.</p>		2		
<p>5.El establecimiento cuenta con un programa de promoción de conductas de cuidado personal y prevención de conductas de riesgo (consumo y tráfico de alcohol y drogas), hace un seguimiento a su implementación y evalúa resultados.</p>		2		

6.El equipo directivo y docente involucra y orienta a los padres y apoderados en el proceso de aprendizaje académico y formativo de sus hijos.		2		
--	--	---	--	--

### 5.-9 Dimensión: Convivencia escolar

Proceso general para evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el establecimiento para asegurar un ambiente de respeto y valoración, organizado y seguro.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2		4
1.El establecimiento promueve y exige un ambiente de respeto y buen trato entre todos los miembros de la comunidad educativa y en todos los espacios formativos (aula, talleres, biblioteca, patios, actos ceremoniales, eventos deportivos ).		2		
2.El equipo directivo y docente valora de manera sistemática la riqueza de la diversidad como parte de cualquier grupo humano y previene todo tipo de discriminación.		2		
3.El establecimiento cuenta con un Manual de Convivencia que explicita las normas para organizar la vida en común, que es conocido por el		2		

conjunto de la comunidad educativa y que y que se hace cumplir de manera efectiva.				
4.El establecimiento cuenta con procedimientos y rutinas de comportamiento que facilitan el desarrollo de las actividades.		2		
5.El establecimiento provee las condiciones para hacer de la escuela un lugar seguro para los estudiantes, tanto física como psicológicamente (infraestructura adecuada, personal, idóneo, protocolos para recibir denuncias, entre otros).		2		
6.El establecimiento previene y enfrenta las conductas antisociales o violentas, desde las situaciones menores hasta las más graves, a través de estrategias concretas y consensuadas.			3	
7.El establecimiento previene y enfrenta el acoso escolar o intimidación sistemática, a través de estrategias concretas.		2		

#### 5.-10 Dimensión: Participación

Proceso general para evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para desarrollar un sentido de pertenencia y compromiso, que conduzca a la participación de todos sus miembros.

Prácticas	Niveles de calidad de practica
-----------	--------------------------------

	1	2	3	4
1.El establecimiento genera sentido de pertenencia en los estudiantes, lo que motiva su participación en torno al Proyecto Educativo Institucional.		2		
2.El establecimiento promueve el encuentro y la participación de los distintos estamentos de la comunidad educativa para crear lazos y fortalecer el sentido de pertenencia.		2		
3.El establecimiento promueve y modela entre sus estudiantes un sentido de responsabilidad con su comunidad, entorno y sociedad, los motiva a realizar aportes concretos.		2		
4.El establecimiento valora y fomenta la expresión de ideas, el debate fundamentado y reflexivo entre los estudiantes en un contexto de respeto.		2		
5.El establecimiento promueve la participación de todos los estamentos a través del funcionamiento efectivo del Consejo Escolar.		2		
6.El establecimiento promueve la participación de los estudiantes a través del Centro de Estudiantes y las directivas de curso, los cuales han sido elegidos democráticamente.		2		
7.El establecimiento promueve y apoya la participación de los padres y		2		

apoderados a través del Centro de padres y los delegados de curso.				
8.El establecimiento promueve la participación de los docentes a través de la realización periódica del Consejo de Profesores y lo valida como una instancia fundamental para discutir temas relacionados con la implementación del Proyecto Educativo Institucional.		2		
9. El establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes para informar a los apoderados y estudiantes respecto de su funcionamiento.		2		
10.El establecimiento es receptivo a las necesidades e intereses de los apoderados y estudiantes, y cuenta con canales claros tanto para recibir sugerencia, inquietudes y críticas, cómo para canalizar aportes u otras formas de colaboración.		2		

### Área Gestión de recursos

#### 5.-11. Dimensión: Gestión del recurso humano

Proceso general a evaluar: Las políticas, procedimientos y prácticas para contar con un cuerpo docente idóneo, comprometido y motivado con su labor.

Prácticas.	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1.El establecimiento cuenta con la planta requerida por normativa para implementar el plan de estudios y cumplir los objetivos		2		

educativos propuestos, con definiciones claras de cargos y funciones.				
2.El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un sistema de reemplazos en el caso de licencias.		2		
3.El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.		2		
4.El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas.		2		
5.El establecimiento cuenta con un procedimiento de diagnóstico de necesidades de perfeccionamiento docente, en base a lo cual diseña e implementa políticas de formación continua y perfeccionamiento profesional conocidas y valoradas por sus profesores.		2		
6.El equipo directivo valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional.		2		
7.El establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.		2		
8.El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.		2		

--	--	--	--	--

**5.-12. Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración**

Proceso general para evaluar: Las políticas y procedimientos del establecimiento que aseguran una gestión ordenada, actualizada y eficiente de los recursos.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1.El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia, de manera que logra completar los cupos disponibles y alcanza un alto nivel de asistencia a clases.		2		
2.El establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos.		2		
3.El establecimiento ejecuta sus gastos de acuerdo con el presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año.			3	
4.El establecimiento lleva la contabilidad al día y de manera ordenada y rinde cuenta pública del uso de recursos, de acuerdo con los instrumentos definidos por la Superintendencia.			3	

5.El establecimiento cumple la legislación vigente: no tiene sanciones de la Superintendencia.		2		
6.El establecimiento está atento a los programas de apoyo que se ofrecen y los gestiona en la medida que concuerdan con su Proyecto Educativo Institucional y su Plan de Mejoramiento.		2		
7. El establecimiento genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio de sus estudiantes y docentes, siempre en favor del Proyecto Educativo.		2		

### 5.-13. Dimensión: Gestión de recursos educativos

Proceso general para evaluar: Las condiciones y procedimientos que aseguran en el establecimiento la adecuada provisión, organización y uso de recursos educativos necesarios.

Prácticas	Nivel de calidad de la Práctica			
	1	2	3	4
1.El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que faciliten el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.		2		
2.El establecimiento cuenta con recursos didácticos suficientes para potenciar el aprendizaje de sus estudiantes en todos los niveles y establece normas y rutinas que favorecen su adecuada organización y uso.		2		
3.El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa, que apoya el aprendizaje de los estudiantes.			3	
4. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la operación administrativa.			3	

5.El establecimiento cuenta con un sistema para gestionar equipamiento, los recursos educativos y el aseo, con procedimientos de mantención, reposición y control de inventario periódicos.		2		
---	--	---	--	--

## 6. DESARROLLO DE LOS DESCRIPTORES (Evidencias y niveles)

### A. Liderazgo

#### A.1 Dimensión: Visión Estratégica y Planificación

Nivel	1	1 x	2	3	4	5
Existen prácticas de Planificación del establecimiento.	Evidencias -Consejo de planificación docente -Libro de registro entrega de Planificaciones -Planificación docente					

Revisión y actualización del P.E.I, de acuerdo a las necesidades	Evidencias -Trabajo en equipo docente y directivo, asistentes de la educación, estudiantes y apoderados. -Acta de consejo de profesores -Elaboración del PEI, y fotocopias de este documento.
Existen prácticas por parte de los líderes en asegurar, implementar y evaluar acciones de mejoramiento de acuerdo a los objetivos y metas institucionales.	-Consejos de profesores en donde se analizan los objetivos y metas institucionales (porcentaje asistencia escolar, porcentaje de promoción y deserción escolar) -Acta de consejo -Informe escrito estados de avance de las acciones de cada ciclo.

## A.2 Dimensión: Conducción y guía

Nivel	0	1	2 +	3	4	5
Prácticas del director y del Equipo Directivo que aseguran la coordinación y articulación de toda la comunidad educativa para favorecer el logro de los objetivos del PIE	Evidencias -Análisis de articulación y resultados académicos. -Registro acta de consejo de profesores. -Registro en acta de consejo escolar					
Existen prácticas para asegurar que el director y el Equipo Directivo evalúen su desempeño.	Evidencias -Acta de reunión de gestión directiva. -Pauta de evaluación aplicada por los miembros de la comunidad educativa hacia el equipo directivo. -Encuesta de satisfacción de padres y apoderados. -Consejo de evaluación directiva.					

--	--

### A.3 Dimensión: Información y Análisis

Nivel	0	1	2 +	3	4	5
La Dirección vela por el clima institucional, promoviendo acciones de mejora y resolviendo oportuna y adecuadamente las situaciones que afectan la convivencia entre los docentes, al personal del establecimiento, los padres y los alumnos.	Evidencias -Trabajo docente, asistentes del a educación, alumnos y apoderados. -Elaboración de Manual de convivencia -Socialización del reglamento interno de la escuela.					
Existen sistemas de rendición de cuenta pública, efectuadas por la dirección del establecimiento, a los diversos estamentos de la comunidad escolar, para dar a conocer los resultados del aprendizaje y de las demás áreas del plan anual.	Evidencias -Rendición de cuenta pública (abril) -Acta de consejo escolar -Acta de consejo de profesores -Informe ejecutivo de la cuenta publica					

### B.1 Gestión Curricular

#### B.1 Dimensión: Organización Curricular

Nivel	0	1	2 +	3	4	5
Existen prácticas que se articulan en el Marco Curricular, Plan de estudio, PEI ,Plan Anual y calendarización.	-Planificación semestral y anual -Reunión por asignatura					
Existe coherencia entre ciclos y niveles en la práctica y el progreso de los objetivos de aprendizaje o Aprendizajes esperados, según corresponde.	Evidencias -Planificaciones -Reuniones con equipo U.T.P.					

#### B.2 Dimensión: Preparación de la Enseñanza

Nivel	0	1	2 +	3	4	5
Prácticas que aseguran la articulación y coherencia de los diseños de enseñanza con los programas de Estudio y PEI	-Registro de visitas al aula -Pauta de acompañamiento al aula					
Existen prácticas para asegurar que las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes sean -pertinentes y coherentes a las necesidades de todos los estudiantes	Evidencias -Visita al aula -Análisis de resultados académicos					
Existen prácticas que aseguran la coherencia entre los procedimientos de evaluación de los aprendizajes y las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes.	Evidencias -Revisión y registro de instrumentos evaluativos. -Revisión de pauta evaluativa de la L.O.E. (lectura oral expresiva)					

### B.3 Dimensión: Acción Docente en el Aula

Nivel: Elemento de gestión	0	1	2 +	3	4	5
Existen prácticas para recoger información sobre la implementación de los diseños de enseñanza en el aula	-Pauta de observación al docente -Intercambio de experiencias exitosas de docentes en consejos de profesores					
Existen prácticas para asegurar que los docentes mantengan altas expectativas sobre el aprendizaje y desarrollo de todos sus estudiantes.	Evidencias -Observación al mérito, en libro de registro del profesor -Incentivo con diploma y almuerzo a docentes con altos niveles de logro					
Existen prácticas para asegurar que el espacio educativo se organiza de acuerdo a las necesidades de los aprendizajes de los estudiantes y en función de los diseños de enseñanza.	Evidencias -Manual de uso de recursos pedagógicos -Distribución de horario para uso de laboratorio y biblioteca					

### B.4 Dimensión: Evaluación de la Implementación Curricular

Nivel	0	1	2 +	3	4	5
Prácticas para evaluar la cobertura curricular lograda en los distintos niveles educativos.	-Revisión planificación anual -Consejo técnico de cobertura curricular					
Existen prácticas para evaluar los logros de aprendizajes en los distintos cursos, establecidos en el Marco Curricular.	Evidencias -Pruebas de aprendizaje claves -Análisis de resultados por trimestre					
Existen prácticas que aseguran instancias de reflexión sobre la implementación curricular, para realizar los ajustes necesarios.	Evidencias -consejos técnicos -Jornadas de reflexión al finalizar el semestre.					

### C. Convivencia Escolar.

#### C.1 Dimensión: Convivencia Escolar en función del PEI

Nivel	0	1	2 +	3	4	5
Existen normas difundidas y consensuadas entre los estamentos de la comunidad educativa para regular conductas y gestionar conflictos entre los distintos actores del establecimiento educacional.	Evidencias -Entrega de extracto de manual de convivencia a los apoderados. -Manual de Convivencia					
Se establecen prácticas para asegurar el involucramiento de padres y/o familias en función de la implementación del PEI y del apoyo a los aprendizajes de sus hijos.	Evidencias -Reunión de consejo escolar -Escuela para padres en reuniones de apoderados -Documento escrito firmado por los apoderados en el momento de la matrícula.					

#### C.2 Dimensión: Formación Personal y de apoyo a los Estudiantes en sus Aprendizajes

Nivel	0	1	2 +	3	4	5
-------	---	---	-----	---	---	---

Existen prácticas para facilitar el desarrollo psicosocial de los estudiantes, considerando sus características y necesidades.	Evidencias -Registro de seguimiento en la carpeta del estudiante -Pautas de derivación a especialistas.
Existen prácticas para apoyar el desarrollo progresivo de los estudiantes, atendiendo a las dificultades y avances en su aprendizaje.	-Evidencias -Registro de estudiante de reforzamiento -Evaluaciones psicopedagógicas.
Existen prácticas para promover la continuidad de estudios, la inserción social y/o laboral de los estudiantes, según sea el caso.	Evidencias -Ficha de Pro-retención -Charlas motivacionales de continuidad de estudios

## D. Gestión de Recursos

### D.1 Dimensión: Recursos Humanos

	0	1	2 +	3	4	5
Existen prácticas que aseguran para diagnosticar las necesidades de los docentes y paradocentes en relación con las competencias requeridas para implementar el PIE.	Evidencias -Análisis de pauta de evaluación a los docentes -Plan de capacitación docente					
Existen prácticas que aseguran la formulación y comunicación de Metas individuales y grupales en coherencia con los Objetivos Institucionales	Evidencias -Socialización e información de metas individuales e institucionales -Informe escrito de niveles de logro y metas de aprendizaje en las diferentes asignaturas					

### D.2 Dimensión: Recursos Financieros, Materiales y tecnológicos

Nivel	0	1	2 +	3	4	5
-------	---	---	-----	---	---	---

Existen prácticas que aseguran la mantención de los recursos materiales. Tecnológicos y de equipamiento que requiere la implementación del PEI.	Evidencias -Departamentos del Manual de uso de los recursos y necesidades de inversión de los distintos departamentos del establecimiento
Existen prácticas para asegurar el uso eficiente de los recursos financieros.	Evidencias -Plan de inversión anual de recursos

### D.3 Dimensión: Proceso de Soporte y servicios

Nivel	0	2 +	3	4	5
Existen prácticas para asegurar que los soporte y servicios se ajustan al requerimiento de la comunidad educativa.	Evidencias -Manual de roles y funciones				
Existen prácticas para asegurar un sistema de registro y actualización referida a los soportes y servicios.	Evidencias -Registro de uso de las dependencias -Registro de mantención de los distintos servicios -Inventario del establecimiento				

## 7. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

### 7.-1 ÁREA DE LIDERAZGO

#### Resumen: Área de Liderazgo

Dimensión	Nivel
A.1Dimensión: Visión Estratégica y Planificación	1
A.2Dimensión: Conducción y Guía	2
A.3Dimensión: información y Análisis	2
Ponderación	2

La Dimensión Visión Estratégica y planificación se encuentra en el nivel 1 lo que significa que existe evidencia con despliegue parcial o irrelevante para la comunidad. Se declara su existencia, sin embargo, su aplicación ha sido ocasional. El Descriptor está obsoleto o es poco conocido. La información sobre el mismo o sus resultados son irrelevantes para la comunidad o no son utilizados para la toma de decisiones.

Se puede apreciar que en la escuela no se revisa el PEI, para su actualización con los docentes, para hacerlo funcional de acuerdo con metas y objetivos de tal manera que este pueda servir de hilo conductor.

Gran parte de la comunidad educativa es desconocedora de la visión y misión de la escuela, y de los valores que este requiere ya que no es socializado con los docentes, donde se visualiza poca identidad y falta de trabajo en equipo y también falta de cultura institucional definida y compartida.

La Dimensión Conducción y Guía se encuentra en el Nivel 2 lo cual significa que la práctica es sistemática con despliegue parcial, se declara su existencia, su aplicación ha sido frecuente, aunque la información sobre el descriptor no ha sido utilizada para la toma de decisiones o bien no ha sido consolidado al mejoramiento de los resultados.

Se visualiza que no hay articulación o una línea que permita declarar y/o evidenciar que las practicas se desarrollan apuntando hacia el logro de los objetivos del PEI e instituciones.

Falta socializar y comprometer a toda la comunidad escolar, realizando un trabajo colaborativo para dar cumplimiento a las metas y objetivos institucionales.

La Dimensión Información y Análisis se encuentra en el Nivel 3 esto que quiere decir, que la práctica es sistemática con despliegue total orientada a los resultados, se declara su existencia; su aplicación ha sido frecuente, la información sobre el mismo ha sido utilizada para la toma de decisiones y su uso origina resoluciones con clara orientación a mejora de resultados.

En la escuela se observan prácticas que permiten que los conflictos se resuelven de manera oportuna ya sea entre docentes y/o padres y apoderados, la comunicación entre la escuela y los padres y apoderados, es regular, se evidencia

poco trabajo colaborativo escuela familia y también en todos los miembros de la unidad educativa.

La dirección del establecimiento evidencia rendir cuenta pública a todos los miembros del establecimiento educacional.

Falta formalizar estas acciones dando cuenta a los organismos legales correspondientes.

## 7.-2 ÁREA GESTION CURRICULAR

### Resumen Área Gestión Curricular

DIMENSIÓN	NIVEL
B.1 DIMENSIÓN: Organización Curricular	2
B.2 DIMENSIÓN: Preparación de la Enseñanza	2
B.3 DIMENSIÓN: Acción Docente en el Aula	2
b.4 DIMENSIÓN: Evaluación de la Implementación Curricular	2
FACTOR DE PONDERACIÓN	2

La Dimensión Organización Curricular se encuentra en el nivel 2, esto significa que existe evidencia con despliegue parcial, para la comunidad. Se declara su existencia, sin embargo, su aplicación ha sido ocasional. El Descriptor es poco conocido. La información sobre el mismo o sus resultados son irrelevantes para la comunidad o no son socializados y utilizados para la toma de decisiones.

Las practicas levadas a cabo en la unidad educativa no aseguran una propuesta curricular diseñada de tal forma que puedan evidenciar que

estas sean coherentes con el PEI, el Marco Curricular y Bases Curriculares.

El trabajo técnico pedagógico no esté articulado de manera sistemática, más bien se van realizando de acuerdo con las necesidades del momento, no existe una calendarización formal para el análisis de los objetivos de aprendizaje de cada asignatura.

La Dimensión Preparación de la Enseñanza se encuentra en nivel 2 quiere decir que existe evidencia con despliegue parcial o irrelevante para la comunidad

educativa. Se declara su existencia, sin embargo, su aplicación ha sido ocasional. El Descriptor es poco conocido. La información sobre el mismo o sus resultados son irrelevantes para la comunidad o no son utilizados para la toma de decisiones.

Respecto de la preparación de la enseñanza se visualiza, de parte del equipo directivo y docente, poco dominio de los instrumentos a utilizar en cada uno de los niveles para llevar a cabo la preparación de la enseñanza (Bases Curriculares, Mapas de progreso) no existe un trabajo colaborativo e intercambio de experiencias pedagógicas, no se visualiza una articulación entre la planificación y evaluación que se aplica a los estudiantes.

Falta implementar un registro de instrumentos de evaluación, pues solo la práctica desarrollada es revisar y corregir pruebas.

Se carece de rigurosidad en la revisión y control de evaluaciones progresivas.

La Dimensión Acción Docente en el Aula se encuentra en el Nivel 2 lo que quiere decir que existe evidencia con despliegue parcial o irrelevante para la comunidad. Se declara su existencia, sin embargo, su aplicación ha sido ocasional. El Descriptor es poco conocido. La información sobre el mismo o sus resultados son irrelevantes para la comunidad o no son utilizados para la toma de decisiones.

La escuela presenta pautas de acompañamiento a los docentes en el aula ,con días y horarios establecidos con anterioridad pero esta información no es trabajada entre el equipo directivo y el docente en cuestión .No se registra evidencia de la expectativa de los docente hacia los estudiantes se evidencia falta de compromiso de los docentes ,solo expresan que el equipo directivo ,que son temas que se dan a conocer en los consejos de profesores .En relación a los a los espacios educativos en la escuela se distribuyen de acuerdo a las necesidades pedagógicas de la unidad educativa ,pero no se ha evaluado la situación actual o si pedagógicamente es lo más adecuado.

Los docentes carecen de una visión de altas expectativas en sus clases, se limitan a responsabilizar a la familia, situación económica de los bajos niveles de aprendizaje de los estudiantes.

La Dimensión Evaluación de la Implementación Curricular se encuentra en el Nivel 2 esto significa que existe evidencia con despliegue parcial para la comunidad educativa. Se declara su existencia, sin embargo, su aplicación ha sido ocasional. El Descriptor es poco conocido. La información sobre el mismo o sus resultados

son irrelevantes para la unidad educativa o no son utilizados para la toma de decisiones.

Si bien es cierto la escuela cuenta con un Reglamento Interno no se lleva a cabo en su totalidad, no se utiliza como norma para regular resolución de conflictos, especialmente en el tema referido a los estudiantes. Padres y apoderados se involucran con la escuela a nivel de reuniones de padres y apoderados y actividades extra programadas de la escuela, pero no un claro aporte en función de la implementación del PEI.

No existe un registro formal de la asistencia de apoderados a reuniones de apoderados, por lo que la socialización del manual de convivencia se hace bastante difícil.

La Dimensión Formación Personal y de Apoyo a los Estudiantes en sus Aprendizajes se encuentra en el Nivel 2, esto significa que existe evidencia con despliegue parcial o irrelevante para la escuela. Se declara su existencia, sin embargo, su aplicación ha sido ocasional .El Descriptor es poco conocido .La información sobre el mismo o sus resultados son irrelevantes para la escuela o no son utilizados para la toma de decisiones.

El establecimiento cuenta con redes de apoyo para los estudiantes de tal manera de favorecer el desarrollo progresivo en cuanto a sus avances y/o dificultades de aprendizajes ,como proyecto de integración ,Habilidades para la vida y psicosocial ,si bien se evalúan los resultados esto no es en su totalidad ,además de ser claramente insuficiente para satisfacer las necesidades de toda la población estudiantil .La escuela promueve la continuación de estudios a la enseñanza media o técnico profesional a través de charlas y visitas de liceos a promover su oferta educativa.

Se aprecian pocas expectativas y estímulos de la familia para que sus hijos sigan en el sistema escolar y luego educación superior.

### **7.- 3 ÁREA GESTIÓN DE RECURSOS**

#### **Resumen Área Gestión de recursos**

<b>DIMENSION</b>	<b>NIVEL</b>
<b>D.1</b>	<b>2</b>
<b>D.2</b>	<b>2</b>
<b>D.3</b>	<b>2</b>

La Dimensión Recursos Humanos se encuentra en nivel 2 lo que significa que existe evidencia con despliegue parcial o irrelevante para la comunidad. Se declara su existencia, sin embargo, su aplicación ha sido ocasional. El descriptor esta poco conocido. La información sobre el mismo o sus resultados son irrelevantes para la comunidad educativa o no son utilizados para la toma de decisiones.

Con relación a los Recursos Humanos no existe un diagnostico formal para captar las necesidades del PIE, pero si en consejo de profesores se reflexiona en relación a las necesidades de capacitación de acuerdo a las falencias de los docentes. En relación con las metas, se consideran y evalúan aquellas que son institucionales, pero no se trabaja las metas de trabajo en equipo e individuales.

La Dimensión Recursos Financieros Materiales y Tecnológicos se encuentra en nivel 2, lo que significa que existe evidencia con despliegue parcial o irrelevante para la comunidad. Se declara su existencia, sin embargo, su aplicación ha sido ocasional. Descriptor esta poco conocido. La información sobre el mismo o sus resultados son irrelevantes para la comunidad educativa o no son utilizados para la toma de decisiones.

En la unidad educativa se cuenta con inventario de todos los recursos, existe un protocolo solo para el uso del laboratorio de computación, pero no consideran la solución de reposición en caso de falla de algún equipo.

En relación con las necesidades de infraestructura se cubren con los recursos de mantención de la escuela.

Existe poco compromiso del docente con el uso de los elementos tecnológicos del colegio, pues se carece de un control formal y socializado.

La Dimensión Procesos de Soporte y Servicios se encuentra en el Nivel 2 lo que quiere decir que existe evidencia con despliegue parcial o irrelevante para la comunidad. Se declara su existencia, sin embargo, su aplicación ha sido ocasional. El Descriptor es poco conocido, la información sobre el mismo o sus resultados son irrelevantes para la comunidad educativa o no son utilizados para tomar decisiones.

En la unidad educativa existe registro de soporte y servicios, pero no se evalúa la funcionalidad de estos en relación con el PEI.

No hay un plan de socialización de los servicios tecnológicos que ingresan a la escuela, si este existe no se da conocer.

#### **7.-4 INSTRUMENTO DE MEDICION**

De acuerdo con el análisis de las diversas Áreas, queda estipulado que existen falencias en todas ellas, quedando claro que los docentes y directivos no trabajan colaborativamente por lo cual es perjudicial para toda la unidad educativa especialmente para mejorar los aprendizajes de los estudiantes, debido a esta situación se realizó un estudio (muestra) a los diversos estamentos de la escuela (cuestionario).

#### **7.-5 DISEÑO METODOLOGICO**

##### **Tipo de estudio**

En esta investigación debido a las áreas evaluadas, se realizará una descripción del trabajo colaborativo de la unidad educativa, mediante un diseño de investigación no experimental de tipo descriptivo (Hernández, Fernández, Baptista1998), puesto que no se realizarán manipulaciones intencionadas de las variables de interés, pero si se realizaran observaciones de los hechos en su contexto.

Esta investigación es de tipo descriptivo del trabajo colaborativo en la escuela. La investigación descriptiva quiere precisar la extensión y las características que asume un hecho cuando ya ha sido conceptualizado. Fundamentalmente consiste en caracterizar un fenómeno o situación concreta, indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores.

#### **7.-6 Diseño de Investigación**

El diseño utilizado es de tipo Transaccional, es decir, la recopilación de la información se realizará en un momento del tiempo sin efectuar comparaciones con periodos posteriores (Hernández, Fernández, Baptista 1998) y los datos serán obtenidos mediante la aplicación de un cuestionario.

## **Hipótesis**

Si en el colegio se desarrolla un trabajo, tendiente a fortalecer el trabajo en equipo de los docentes y directivos, entonces se desarrollará una cultura colaborativa y se mejoraran los aprendizajes de los estudiantes con el compromiso de todos.

## **Definición de variables**

Debido a las áreas analizadas, existen falencias en todas ellas, por lo cual se trabajarán las siguientes variables: colaboración, liderazgo, relaciones interpersonales, cohesión y trabajo en equipo, compromiso y empatía. Estas variables son pertinentes debido a que ayudaran al cambio en el sentido del trabajo en grupo en los establecimientos educacionales ,para pasar del esquema de gestión de trabajo en grupo a un nivel superior ,en el que la organización conciba que el trabajo en equipo propicia la conformación de un sistema colaborativo en el cual cada miembro es importante ,lo que se refleja directamente en un clima organizacional armonioso y propenso al mejoramiento continuo ,tanto por parte del centro educativo como del personal .

### **A CONTINUACION SE DEFINEN LAS VARIABLES.**

-Colaboración: Definición, Suarez (2004) Es una estrategia pedagógica que busca estructurar y fomentar la intersubjetividad, a través de la interacción reciproca entre estudiantes conformados en equipos, como condición social de aprendizaje, de tal forma que al trabajar juntos todos y cada uno de sus integrantes pueden avanzar a niveles superiores de desarrollo. Se conciben como el elemento fundamental en cualquier organización educativa; por tanto, la dinámica educativa requiere establecer una relación armoniosa entre los actores a fin de intercambiar conocimiento, generar empatía entre los miembros de la escuela (Chiavenato,2004).

-Liderazgo: Se conciben como el elemento fundamental en cualquier organización educativa; por tanto, la dinámica educativa requiere establecer una relación armoniosa entre los actores a fin de intercambiar conocimiento, generar empatía (Chiavenato ,2004).

-Compromiso .Definición ,precisar el constructo compromiso y su relación con la profesionalidad es gravitante para lograr una mirada comprensiva del desarrollo profesional en un escenario de cambio educativo “.Compromiso ” es un término utilizado a menudo por los profesores tanto para describirse a sí mismos o entre pares ,como para hacer referencia a su identidad profesional .Comúnmente ,este concepto es empleado por ellos para caracterizar los atributos deseables en un profesor (Crosswell y Elliott.2004).

-Empatía: Definición, es la posibilidad de sintonizar emocionalmente con los demás y conocer lo que sienten. Es el elemento básico en los procesos colaborativos y en la creación de una moral de equipo, es un compromiso fundamental de la inteligencia emocional (Goleman, D,1997)

-Cohesión: Definición, la cohesión de equipo ha sido definida por Carrón (1992) como un proceso dinámico que se refleja en la tendencia de un grupo a unirse y permanecer unido en busca de unos determinados objetivos.

\_Trabajo en equipo: Definición, el trabajo en equipo consiste en dos o más personas que “comparten percepciones, tienen una propuesta en común, están de acuerdo con los procedimientos de trabajo, cooperan entre sí, aceptan un compromiso, resuelven sus desacuerdos en discusiones abiertas y que todo eso no aparece automáticamente, sino que debe irse construyendo poco a poco”. (Antúñez ,1999)

## 7.- 7 Descripción de la muestra

La población y muestra en estudio comprende al personal directivo y docente y asistentes de la educación que actualmente cumplen funciones en la escuela y que participan directamente en el proceso educativo, a quienes se puede desagregar en los siguientes grupos naturales de interés.

Tabla 1. Recursos Humanos Escuela Fundación Minera Escondida.

Cargo	NUMERO DE PERSONAS
Directora	1
Inspectora General	1
Jefa UTP	1

Docentes		24
Educadora de Párvulos		2
Asistente de Párvulos		1
Asistentes de la Educación		12
TOTAL		42

### 7.-8 Instrumento de Medición:

La información primaria del estudio fue recopilada por medio de la aplicación de un cuestionario, dirigido a los distintos actores del proceso educativo mediante la modalidad de autoadministración, lo que implica la entrega del cuestionario al individuo quien marca la respuesta que estima conveniente a cada afirmación, bajo la supervisión del profesor encuestador.

El instrumento está dividido en 3 secciones: La primera parte contiene preguntas que pretenden recopilar algunos antecedentes generales de los individuos a encuestar. La segunda sección consta de afirmaciones elaboradas utilizando una escala Likert de 5 categorías de respuestas, que busca medir la percepción del individuo respecto a las variables definidas anteriormente. Del total de afirmaciones, algunas son presentadas en sentido positivo y las restantes en sentido negativo. La tercera parte consta de 4 preguntas abiertas relacionadas con el trabajo en equipo.

### 7.- 9 Ejemplo de instrumento

(Anexo 1)

Los ITEM pueden redactarse de una manera tal que indiquen directamente una actitud contraria al objetivo de medición de manera que el hecho de estar de acuerdo con esa proposición significa tener una actitud en esa dirección. Por eso se habla de ítem negativo o inverso y de ítems positivos o directos en la situación contraria.

Tabla 2. Cuestionario Variables de trabajo en equipo: Afirmaciones

VARIABLE	AFIRMACION	ORIENTACION	TOTAL, AFIRMACION
COLABORACION	3	+	5

	4 9 12 14	+ + + -	
LIDERAZGO	1 7 13 17 18 19 20 22 24	+ - + + + - - + +	9
RELACIONES INTERPERSONALES	16 23 25	+ - +	3
COMPROMISO	6 8 11	+ + +	3
EMPATIA	10 15 21	+ + +	3
COHESION	2 5	+ +	2
TRABAJO EN EQUIPO	TODAS	+	25

### 7.-10 Validez de los instrumentos de medición

Con respecto a la validez de los instrumentos de medición contruidos, se estableció validez de contenido, es decir todas las afirmaciones o ítem responden a los antecedentes teóricos que existen sobre las variables consideradas.

Los jueces expertos son dos docentes y una psicóloga, el instrumento definitivo aparece en el anexo número 1 y la validación Anexo número 2.

\_Confiability del Instrumento de Medición.

En la siguiente tabla se presentan los resultados obtenidos con el Coeficiente de Confiabilidad de Cronbach, calculado a partir de las matrices de coeficientes de correlación por rangos de Spearman.

**Tabla 3.**

**Cálculo del coeficiente de confiabilidad Alfa-Cronbach.**

<b>Instrumento</b>	<b>N° de ítem</b>	<b>Coeficiente de confiabilidad</b>
<b>Cuestionario de trabajo en equipo</b>	<b>25</b>	<b>0,85</b>

El nivel de confianza mientras más cerca de 1 es, más confiable

Aplicación del Instrumento de medición

La forma de aplicar el instrumento de medición fue de manera auto administrativa, es decir, se entregó el cuestionario al docente, directivo y asistentes de la educación quien marca respecto a cada afirmación, la categoría que mejor describe su respuesta.

Preparación de las mediciones obtenidas para su análisis

Una vez construido el instrumento de mediación, se diseñó la Matriz de datos a partir de la tabla de especificaciones. En esta, se señalan los ítems que pertenecen a cada variable, además de la puntuación asignada a cada categoría de respuestas de acuerdo a la dirección de la afirmación (ítem). Es necesario destacar que el número de categorías de respuesta debe ser igual para todos los ítems para que puedan ser comparables.

**7.-11 Puntuación de las afirmaciones de la escala de tipo Likert utilizada.**

En todos los instrumentos de medición se utilizaron afirmaciones con 4 categorías de respuesta. Cada una de estas categorías recibe un puntaje que va desde 1<sup>a</sup> 4 de acuerdo al sentido de la afirmación. Las respuestas de las personas encuestadas son codificadas como indica la tabla 4.

**Tabla N°4**

Codificación de las respuestas por categorías según sentido de la afirmación.

Categorías	Ítems (+)	Ítems (-)
Totalmente en desacuerdo	1	5
En desacuerdo	2	4
Indiferente	3	3
De acuerdo	4	2
Totalmente de acuerdo	5	1

La matriz de datos se construyó de tal forma que la información queda almacenada en un esquema que permita el posterior análisis. La forma convencional es representar a los individuos en las filas y las variables (ítems) en las columnas anidadas dentro de las variables de interés definidas anteriormente.

## **7.- 12 Recopilación y Análisis de los datos**

Se presentan algunas metodologías, estadísticas descriptivas utilizadas en estudios socio-estadísticos. Sin embargo, la comprensión de una realidad social compleja y multidimensional obliga a introducir un gran número de variables que reflejan finalmente la multitud de factores que intervienen en la opinión que se forman los actores del colegio acerca de la pertinencia e integración del trabajo en equipo de los profesores de la escuela.

Dadas las restricciones presentadas, en este el interés se sitúa en analizar las variables definidas anteriormente.

En estos análisis se consideran una serie de procedimientos entre los cuales se destacan la obtención de los puntajes totales, rango de los puntajes (teórico y empírico), y puntajes de corte, todo esto con el objeto de construir las tablas de frecuencias y otros.

## **7.- 13 Análisis de la Información.**

Cargo Directivo (7,0 %)

Docentes (62,8%)

Asistente de la Educación (30,2%)

Los encuestados son en su mayoría de sexo femenino (73,8%)

Sexo masculino (26,2 %).

El promedio de edad de la muestra es de 38 a 50 años.

Análisis de los puntajes

### **Cálculo de los puntajes Totales**

Una vez aplicado el instrumento de medición, es necesario obtener la puntuación total calculada a partir de la suma algebraica de las puntuaciones de las respuestas de los encuestados por separado.

El puntaje total es entendido como representativo de su posición en la escala de actitud con respecto a las variables medidas, para esta investigación estos corresponden a Trabajo en equipo Liderazgo, Colaboración, Relaciones interpersonales, Cohesión, Empatía y Compromiso.

Puntaje total por variable para cada individuo, se obtiene al sumar los puntajes de los ítems que componen la variable, Puntaje total por individuo se obtiene al sumar todos los ítems del instrumento de medición.

## **7.- 14 Resultados y Análisis**

A continuación, se presentan los resultados a través del cuestionario realizado para el desarrollo de este Proyecto.

Tabla 5: Estadística descriptiva de los puntajes por variables y total.

Desviación							N°	Percentil	
	P	M	E	R	M	M	E	25%	25%

Liderazgo	3,9	4,0	0,8	3,0	2,0	5,0	42,0	3,2	4,5
Relaciones Interpersonales	4,0	4,3	0,8	3,0	2,0	5,0	42,0	3,3	4,7
Compromiso	4,2	4,5	1,0	3,3	1,7	5,0	42,0	3,7	5,0
Empatía	4,4	4,3	0,7	2,3	2,7	5,0	42,0	4,3	5,0
Cohesión	4,3	4,5	0,6	3,0	2,0	5,0	42,0	4,0	4,5
Trabajo en Equipo	2,7	3	0,5	2,0	1	3,0	42,0	2,8	3,0
Colaboración	4,0	4,0	0,9	3,4	1,6	5,0	42,0	3,6	4,6

**P=Promedio, M=Mediana, E=Estándar, R=Rango, M=Mínimo, M=Máximo, E=Encuestados.**

### **Análisis de las percepciones usando los puntajes teóricos.**

Se determinaron los puntajes máximos y mínimos teóricos para cada variable. Se calcularon los rangos máximos empíricos y se dividieron convenientemente, obteniéndose de esta forma cinco categorías equivalentes: Totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, indiferente, de acuerdo, totalmente de acuerdo. Acotados por sus respectivos puntajes de corte. Estos puntajes de corte fueron establecidos de acuerdo al comportamiento teórico del instrumento, es decir, basándose en los puntajes teóricos. Posteriormente, las respuestas de cada uno de los encuestados al conjunto de las afirmaciones relacionadas con cada variable, fueron clasificadas de acuerdo al puntaje obtenido, en alguna de las categorías de clasificación. (Anexo 3): Matriz resultados Escala de Likert.

Además, para describir los puntajes se han agrupado los encuestados de acuerdo con sus cargos de la siguiente forma.

Tabla 6. Agrupamiento de los encuestados de acuerdo con el grupo.

Numero de Grupo	Nombre de Grupo
-----------------	-----------------

1	directivos
2	docentes

-Tabla 7, Puntaje de Colaboración

Percepción		N° E	P
Totalmente en desacuerdo	5 - 9	0	0,0
En desacuerdo	9 - 13	0	0,0
Indiferente	13-17	3	7,1
De acuerdo	17-21	24	57,1
Totalmente de acuerdo	21-25	15	35,7
Total		42	100,0

E=Encuestados, P=Porcentajes.

### Operacionalización

De acuerdo con su experiencia docente /directiva, existe una cultura colaborativa al interior de la escuela.
Usted en su calidad de docente directivo/ asistente. promueve el trabajo colaborativo entre docentes.
El trabajo colaborativo es prioridad en la escuela
En la escuela los docentes, directivos, asistentes se colaboran para trabajar las evaluaciones externas que el MINEDUC propone actualmente.
Las actividades colaborativas entre profesores son situaciones circunstanciales durante el año.

Según en los datos obtenidos, se observa que los encuestados muestran una percepción mayoritariamente en De acuerdo y Totalmente de acuerdo, sus

puntajes se agrupan en categorías altas de la escala. Mientras, la menor parte de ellos manifiesta una percepción Indiferente. Cabe destacar que la mayoría de los encuestados perciben de manera positiva la colaboración.

Se puede establecer que de acuerdo con estos resultados la mayoría de los encuestados entienden que el director ejerce influencia sobre el equipo de docentes promoviendo y motivándolas competencias profesionales.

### - Puntaje de: de Liderazgo

Tabla 8

<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>9 - 16,2</b>
<b>En desacuerdo</b>	<b>16,2 - 23,4</b>
<b>Indiferente</b>	<b>23,4 - 30,6</b>
<b>De acuerdo Totalmente de acuerdo</b>	<b>30,6- 37,8</b>
<b>De acuerdo</b>	<b>37,8 - 45</b>

**Directivos=30,6-37,8**

**Docentes/Asistentes-23,4-30,6**

**Docentes/ Asistentes =37,8-45.**

Los puntajes de liderazgo por grupos se aprecian que el grupo directivo tiene el puntaje más alto en la percepción De acuerdo y que es esa percepción además los docentes y asistentes tienen una mayoría en relación con el totalmente de acuerdo e indiferente.

### -Puntajes: Relaciones Interpersonales

Tabla 9

Relaciones Interpersonales						
Percepción					N° E	P
Totalmente en desacuerdo	3 =5,4	3	5,4	0	0,0	
En desacuerdo	5,4=7,8	5,4	7,8	1	2,4	
Indiferente	7,8=10,2	7,8	10,2	5	11,9	
De acuerdo	10,2=12,6	10,2	12,6	20	47,6	
Totalmente de acuerdo	12,6=15	12,6	15	16	38,1	
Total				42	100,0	

Asistente de la educación =12,6-15, Docentes= 10,2-12,6.

N E -número de encuestados, P -puntaje.

### Operacionalización

Usted en su calidad de Docente /Directivo tiene posibilidades de establecer acciones que permitan mejorar las relaciones interpersonales al interior del establecimiento.
En el establecimiento se reconoce que el trabajo de tipo individual va en perjuicio de una mejor relación entre docentes y directivos.
En el establecimiento se promueve las relaciones entre el profesorado y los directivos.

Se observa que, según la encuesta, existe una mayor cantidad de docentes que están De acuerdo y Totalmente de acuerdo de la relación interpersonal de en el interior de la escuela. Pero hay un grupo de docentes que se muestra indiferente en relación a la variable y solo uno de ellos está en desacuerdo. Esto implicara que el mayor porcentaje de docentes tiene una percepción positiva respecto de las relaciones interpersonales, pero también hay un grupo que se debe trabajar para fortalecer una buena relación dentro de la escuela.

Los puntajes de las relaciones interpersonales por grupo, se observa que el grupo de Asistentes de la Educación se encuentra en un puntaje alto en Totalmente de Acuerdo en relación con los otros grupos. En la percepción De acuerdo los docentes tienen el puntaje más alto. Así mismo hay un grupo que esta Indiferente y un individuo en Desacuerdo. Esto significa que el equipo de Gestión deberá promover actividades que promuevan y fortalezcan las relaciones humanas.

-Puntaje Compromiso

Tabla 10

Compromiso					
Percepción				N° E	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	en	3	5,4	0	0,0
En desacuerdo		5,4	7,8	1	2,4
Indiferente		7,8	10,2	5	11,9
De acuerdo		10,2	12,6	9	21,4

Totalmente de Acuerdo	12,6	15	27	64,3
Total	42			100,0

Docentes/asistentes =12,6 -15

Directivos = 10,2-12,6

Docentes= 5,4-7,8

Docentes =5,4 -7,8

Se observa que los puntajes más altos se encuentran en la categoría Totalmente de acuerdo en los grupos de docentes y asistentes, luego los directivos tiene el mayor puntaje de Acuerdo, pero algunos docentes se encuentran en Desacuerdo e Indiferente ..

### Operacionalización.

La evaluación del trabajo, del equipo de profesores es un compromiso de todos.
En la escuela los docentes /directivos se sienten comprometidos al trabajar en equipo.
Existen equipos de docentes/directivos que se comprometen para organizar y preparar actividades pedagógicas entre las asignaturas afines.

Se observa en la tabla que la categoría, Totalmente de Acuerdo con mayores resultados, también con un porcentaje significativo la categoría De Acuerdo. Se muestra un grupo pequeño en la categoría Indiferente. Un solo individuo en desacuerdo. Se deben establecer estrategias que permitan que todos los actores puedan tener una meta común para lograr un compromiso mayor en las actividades de trabajo en equipo en el establecimiento.

-Puntaje Empatía

Empatía				
Percepción	N° Encuestados			
Porcentaje				
Totalmente en desacuerdo	3	5,4	0	0,0
En desacuerdo	5,4	7,8	0	0,0
Indiferente	7,8	10,2	2	4,8

De Acuerdo	10,2	12,6	11	26,2
Totalmente de Acuerdo	12,6	15	29	69,0
Total	42			100,0

Docentes /asistentes=10,2 – 12,26      docentes /directivos=12,6=15 A=2

La tabla muestra que los grupos están homogéneos en relación a la variable Empatía y se encuentran en las categorías de Totalmente de acuerdo y le sigue la categoría De acuerdo.

### Operacionalización

En su calidad de docente /directivo usted tiene la capacidad de ubicarse en el lugar del otro ante la adversidad.
Dentro de los equipos de trabajo se establece una relación empática entre los profesores
Cree usted que ser empático favorece el trabajo en el establecimiento.

Se observa que los resultados son mayoritariamente Totalmente de Acuerdo y De acuerdo y solo dos individuos en Indiferente. Esto implica que, para la mayoría de los individuos, la empatía es un factor determinante para el trabajo colaborativo.

### Puntaje de Cohesión

Tabla 11.

Cohesión				
Percepción	N° Encuestados			Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	2	3,6	0	0,0
En Desacuerdo	3,6	5,2	0	0,0
Indiferente	5,2	6,8	2	4,8
De Acuerdo	6,8	8,4	10	28,6
Totalmente de Acuerdo	8,4	10	28	66,7
Total	42			100,0

Directivos / Asistentes=8,4 -10, Docentes /Asistentes=6,8 -8,4, Direct/docente 5,2

## Operacionalización

En determinadas oportunidades a realizar por los docentes, existe la cohesión en el desarrollo de las tareas establecidas.

Usted se siente a gusto cohesionando con sus colegas en las actividades de equipo establecidas.

De acuerdo a los resultados obtenidos son Totalmente de Acuerdo y De acuerdo, ya que sus puntajes se agrupan en las categorías altas de la escala. Mientras que la menor parte se encuentra en la categoría de Indiferente. Los individuos encuestados perciben positivamente la cohesión.

En la categoría Totalmente de acuerdo los tres grupos se encuentran casi en igualdad de porcentaje. y en De Acuerdo donde tienen el mismo puntaje. También se indiferencia del equipo directivo y docentes.

PREGUNTAS (Anexo 4) ¿Qué entiende usted por trabajo en equipo?

Tabla 11. Concepto trabajo en equipo.

Grupo	Totalmente	Parcialmente	No conoce	Total. E.
Directivos	3	0	0	3
Educadora. Párvulos	2	0	0	2
Docentes	17	6	1	24
Asistentes de Párvulos	3	1		4
Asistentes de la Ed.	7	2	1	9
Total, Encuestados	32	9	2	42

Se observa similitud de porcentaje entre directivos y educadoras de párvulos. Conociendo totalmente el concepto, mientras docentes y asistentes de párvulos se encuentran casi en igualdad de porcentaje. En tanto, el manejo parcial del concepto es similar en docentes que no conoce el concepto.

Pregunta 27. ¿Cuál cree usted que es la diferencia entre trabajo en equipo y trabajo en grupo entre docente?

Grupo	Totalmente	Parcialmente	No conoce	Total, encuestados
Directivos	3	0	0	3
Ed. Párvulos	2	0	0	2

Docentes	7	13	4	24
Asistentes de Párvulos	3	1	0	4
Asistentes de la Educación	6	2	1	9
Total, Encuestados	21	16	5	42

En la categoría totalmente Directivos y Educadoras de párvulos el máximo puntaje, Asistentes de párvulos se observan con porcentajes similares dentro de lo alto de la escala y solo Docentes registran porcentajes inferior a la media. En cuanto al conocimiento parcial, Docentes alcanzan el porcentaje medio, mientras que Asistentes de la Educación se encuentran en un tramo inferior. Solo en Docentes y Asistentes de la Educación se observa no conoce.

#### Pregunta 28

Tabla 12. Causas que no permiten el trabajo en equipo en la escuela.

Grupo	Falta tiempo	Falta de disposición y compromiso	Por temas administrativos (horario)	Falta de liderazgo	Total encuestados
Directivos	2	1	1	3	3
Ed. párvulos	2	1	1		2
Docentes	18	13	4	5	23
A. Párvulos	3	3	1	1	4
A de la Ed.	4	9	2	2	9
Total	29	27	9	11	42

De acuerdo a la falta de tiempo solo Educadoras de Párvulos y Asistentes registran similares porcentajes situándola en la parte alta de la escala. Asistentes de la Educación consideran como una falta de disposición y compromiso, mientras que Asistentes de Párvulos, Docentes y Educadoras de Párvulos la sitúan sobre la media. Directivos la reconocen en un porcentaje inferior a la escala. Por temas administrativos (horario) alcanzan la media, mientras Directivos y Asistentes la sitúan como causa en porcentaje inferior de la escala. Solo Docentes consideran que es una causa poco considerable.

En relación a la falta de Liderazgo, Directivos consideran que es la causa principal que no permitiría el trabajo en equipo, Docentes y Asistentes la sitúan en un porcentaje inferior de la escala y Educadoras no la consideran.

Pregunta 29. En calidad de docente / directivo que trabajo privilegia usted actualmente, el trabajo individual o el trabajo colaborativo. ¿Por qué?

Tabla 12

¿Trabajo individual o en equipo?

Grupo	Trabajo Individual	Trabajo colaborativo	Ambos	No responde	Total, encuestados
Directivos	1	2	0	0	3
Ed. Párvulos	0	0	2	0	2
Docentes	8	11	3	2	23
Asistentes de Párvulos	1	3	0	0	4
Asistentes de la Educación	2	7	0	0	9
Total, respuestas	12	23	5	2	42

Tanto Directivos, Docentes y Asistentes de la Educación considera el trabajo individual en similares porcentajes. El trabajo colaborativo es también considerado por Directivos y Asistentes en porcentaje similares en la parte alta de la escala. Docentes lo consideran en menor porcentaje. Educadoras de Párvulos consideran ambos en su totalidad, mientras Docentes en un porcentaje inferior no responde a la pregunta

### **7.-15 Protocolo Plan de Mejoramiento 2020**

1-Datos de Identificación de la escuela

Nombre de la Unidad Educativa: Escuela Fundación Minera Escondida F-89

Ciudad: Antofagasta

Comuna: Antofagasta

## **7.-16 Línea de Acción**

Tras la evaluación se realizará el plan de acción que permita la mejora de la gestión y variables que resultan relevantes en el trabajo en equipo de los docentes.

### **3-TITULO DEL PLAN**

Mejora de Gestión y Reflexión Pedagógica de los Docentes.

### **4-Planteamiento y Análisis:**

Breve justificación de la necesidad del Plan

En el marco de una investigación destinada a conocer la percepción del trabajo en equipo y la realización de un diagnóstico en relación con conocer cuáles son los factores que impiden la gestión colaborativa en las labores propias de los docentes y directivos al interior de la escuela, se establece la necesidad de abordar las limitaciones que existen hoy desde la gestión directiva con el fin de

Establecer horarios de hora no lectivas con la intención de instalar más y mejores momentos para la reflexión y articulación pedagógica de los docentes, directivos , educadoras de párvulos, Asistentes de Aula y Asistentes de la Educación.

#### **-Autoevaluación**

La evaluación diagnóstica en relación con el trabajo en equipo de docentes y directivos en la escuela, se obtiene a través de un cuestionario elaborado para la investigación que permite obtener la información necesaria que describa la realidad existente en relación con las prácticas colaborativas que buscan objetivos en comunes.

#### **-Identificación de Áreas de Mejora**

A través de los datos y resultados aportados por la investigación realizada se detectaron las siguientes áreas de mejora en relación con los objetivos y necesidades que tiene actualmente la escuela: Liderazgo, Gestión Curricular, Gestión Recursos y Gestión Convivencia.

#### **-Dimensiones de mejora**

Para la selección de las dimensiones de mejora el equipo de Liderazgo se reunirá con todos los docentes para establecer cuáles son las prioridades para elaborar los criterios y la forma que necesita la escuela.

Los criterios empleados para priorizar las dimensiones de mejora son los siguientes.

- Priorizar las dimensiones más deficientes de acuerdo con los resultados en que fueron valorados y con el grado de consenso entre los actores de la comunidad educativa.

- Selección de aquellas dimensiones en las que fuera más viable trabajar.

- Analizar la urgencia de incidir en dichas dimensiones

- Evaluar la trascendencia del trabajo en cada una de esas dimensiones.

- Priorizar las dimensiones en las que se pueda implicar el mayor número de profesores de la escuela.

- Evaluar la factibilidad o dificultad de comenzar a trabajar con dimensiones en las que ya se esté interviniendo y existan más dificultades y necesidad de formación o capacitación para hacerlo.

- Para efecto del presente plan se establece algunas prioridades en el ámbito de la gestión directiva.

- Fomentar la capacitación de los profesores, educadoras de párvulos, asistentes de párvulos con relación a trabajos colaborativos.

- Mejorar las prácticas docentes consensuando modelos de trabajo en equipo.

- Establecer un sistema de monitoreo y de retroalimentación sistemático de las actividades que lleven a cabo los profesores en las horas no lectivas.

- Mejorar el funcionamiento y gestión de la dirección en las estrategias de trabajo en equipo.

- Fomentar el trabajo en equipo en la comunidad en general.

## **8. PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO 2020**

Nombre del Plan: Mejora de Gestión y reflexión Pedagógica de los Docentes.

Nombre de la Institución .: Escuela Fundación Minera Escondida F-89

Ciudad: Antofagasta

Comuna: Antofagasta

#### A. Área de Gestión de Liderazgo

Objetivo	Acciones	Descripción	Ejecución	Responsables	Recursos
Aumentar horas no lectivas para el personal docente	Gestionar el aumento de la carga académica docente para el año 2020.	Gestionar el aumento de horas no lectivas para los docentes a través de horas SEP. Los docentes contarán con dos horas no lectivas para reunirse en grupos de trabajo.	Enero 2020	Equipo directivo	SEP

#### B -Área Gestión de Liderazgo

Objetivo	Acciones	Descripción	Ejecución	Responsable	Recursos
Establecer que los horarios de horas no	Adecuar la carga horaria de los	Se establecerán las tres horas para el	Marzo a diciembre	Equipo de Gestión	SEP

lectivas sean coincidentes con cursos y niveles.	docentes para privilegiar las tres horas comunes.	trabajo colaborativo en la carga horaria de los docentes, para que estas coincidan con los horarios disponibles de los profesores del mismo nivel de aprendizaje.			
--	---	---	--	--	--

### C -Área de Gestión y Liderazgo

Objetivo	Acciones	Descripción	Ejecución	Responsabilidad	Recursos
Capacitar al equipo directivo para ejercer liderazgo basado en el trabajo en equipo.	Contratar asesoría externa para el equipo directivo en relación con la práctica colaborativa en la escuela.	Desarrollo de capacidades directivas que consiste en liderar procesos de trabajo en equipo. Los perfeccionamientos serán dictados por instituciones reconocidas por el ministerio de educación CPIP o ATES	Marzo Abril Mayo	. Sostenedor Director	SEP

A-Área de Gestión Curricular

Objetivo	Acciones	Descripción	Ejecución	Responsable	Recursos
Capacitación docente en el manejo de contenidos metodológicos y estrategias de aprendizaje efectivos a través de trabajos en equipo	Perfeccionamiento docente  Capacitación tecnológica Incentivar la capacitación de los docentes en el desarrollo de competencias para el uso de las TIC en el aula, a través de cursos on-line y el manejo de pizarras interactivas.	Desarrollar en los docentes competencias metodológicas que les permita el manejo de estrategias efectivas de aprendizaje basados en el trabajo colaborativo Los profesores son capacitados por docentes especialistas en competencias metodológicas a través de estrategias grupales.	Marzo Junio	Equipo de Gestión	SEP

B\_ Área de Gestión Curricular

Objetivo	Acciones	Descripción	Ejecución	Responsables	Recursos
Instalar un sistema de	Definir espacios y	Establecer una	Mes a Mes	UTP Docentes	SEP

<p>planificación y preparación de la enseñanza colaborativamente entre docentes y educadoras por niveles de enseñanza.</p>	<p>tiempos fijos para la planificación anual de la escuela que asegure condiciones para la implementación del currículum en el aula (elaboración de calendario anual de actividades, definición de tiempos y espacios de desarrollo profesional docente y de preparación de clases; espacio y tiempo para la revisión y elaboración de materiales de apoyo e instrumentos de evaluación) Organizar reuniones periódicas de planificación entre docentes de NB1 y educadoras de NT1 y NT2, para</p>	<p>Planificación institucional de la enseñanza detallando los momentos de la clase, habilidades a desarrollar contenidos jerárquicos, estrategias metodológicas, aprendizajes esperados, objetivos de evaluación y tipos de evaluación. Estas serán entregadas de manera mensual (una semana antes del nuevo mes, donde la UTP realizara un análisis con lo planificado y la viabilidad de lo propuesta.</p>		<p>Educadoras</p>	
--	--	--	--	-------------------	--



	la comunidad escolar sobre la vigencia, pertinencia y utilidad del reglamento escolar.	Calendarizar sesiones mensuales de dialogo, con vistas a validar el reglamento.			
--	--	---	--	--	--

B – Área de Gestión de la Convivencia

Objetivo	Acciones	Descripción	Ejecución	Responsabilidad	Recursos
Comprometer el apoyo de la familia en el desarrollo del aprendizaje de sus hijos e hijas.	<p>Generar reuniones con las familias con diversas temáticas de importancia como; afectividad, sexualidad y género, acoso escolar, grooming y buen trato, entre otros.</p> <p>Generar actividades</p>	<p>Los padres participan en reflexiones sobre problemáticas propias de la realidad contemporánea de sus hijos con fin de participar en el proceso de aprendizaje de sus hijos.</p> <p>Planificar actividades culturales deportivas a lo menos dos</p>	<p>Una vez al mes ,30 minutos antes de la reunión de apoderados</p> <p>Una vez cada semestre.</p>	<p>Convivencia Escolar y Orientación, Dupla psicossocial.</p> <p>Convivencia Escolar y Orientación.</p>	SEP

	s culturales y deportivas que impliquen la participación de la familia a partir de espacios de interés común, entre ellos y sus hijos e hijas.	veces al año, para que la comunidad se comprometa con la labor educativa de sus hijos e hijas.			
--	--	--	--	--	--

A – Área de Gestión de Recursos Humanos

Objetivo.	Acciones	Descripción	Ejecución	Responsables	Recurso
Capacitar a los docentes y educadoras en conocimientos metodológicos y estrategias para desarrollar trabajo en equipo.	Perfeccionamiento a través de trabajo en equipo  Capacitar a los docentes en estrategias de trabajo colaborativo.  Fortalecer estrategias del trabajo reflexivo entre docentes,	Intercambio de experiencias a través del diálogo y reflexión pedagógica  Contratación de un asesor externo para realizar la capacitación docente en el desarrollo de contenidos metodológicos y estrategias	Una vez por semana  Abril a junio	Equipo de Gestión, Docentes  Equipo de Gestión, Relatores.	SEP

	educadoras y asistentes.	de aprendizajes efectivas y orientadas al desarrollo de competencias colaborativas.  3-Reforzar el acompañamiento y establecer su posterior reflexión pedagógica antes, durante y después de la clase.	Semanas entre Julio a diciembre	Equipo de Gestión.	
--	--------------------------	--	---------------------------------	--------------------	--

A – Área de Gestión de Recursos Materiales.

Objetivo	Acciones	Descripción	Ejecución	Responsables	Recursos
Definir y adquirir recursos para implementar actividades extracurriculares que permitan desarrollar métodos y estrategias donde se desarrollan métodos y	Disponer de recursos otorgados por la ley SEP, el desarrollo de actividades que propicien el trabajo en equipo.  Generar la adquisición de los recursos necesarios.	Las actividades que requieren contar con recursos para desarrollar instancias de colaboración grupal de los profesores serán incluidas bajo los	Marzo, cuando se formule el PME.  Abril a noviembre una vez al mes	Equipo Directivo  Equipo Directivo	SEP

<p>estrategias donde se desarrolle el trabajo en equipo.</p>	<p>Ejecutar las acciones extracurriculares.</p>	<p>lineamientos SEP.</p> <p>Los recursos para implementar actividades extracurriculares deportivas, musicales, teatrales, entre otras que defina la escuela, se adquieren bajo las normas SEP.</p> <p>Las actividades se realizarán durante todo el año con la participación de la comunidad en general.</p>	<p>Las actividades se realizarán durante todo el año con la participación de la comunidad en general.</p>	<p>Equipo De Gestión y Convivencia Escolar.</p>	
--	---	--	---	---	--

## Conclusión

En relación con la información levantada a través de los instrumentos utilizados y los objetivos planteados se puede considerar que: Según los datos obtenidos se observa que los encuestados muestran una percepción mayoritariamente favorable o muy favorable, dado que sus puntajes se agrupan en las categorías altas de la escala, mientras la menor parte de ellos manifiesta una percepción indiferente. Esto implica que la mayoría de los individuos encuestados perciben positivamente la colaboración entendida como el trabajo con otras personas en un

nivel más elevado de interdependencia, obrando conjuntamente para conseguir un mismo objetivo.

En síntesis, se puede considerar que: La percepción de los docentes, educadoras de párvulos, directivos y asistentes de párvulos y educación, en general es favorable en relación con el trabajo en equipo.

Existe poca claridad en relación en los conceptos de trabajo en equipo, trabajo en grupos de parte de los docentes.

Los docentes y directivos establecen que la falta de tiempo, el compromiso son las variables que más inciden en la falta de práctica colaborativa.

El profesorado establece como prioridad el trabajo individual en sus prácticas habituales, no así los directivos, que prefieren el trabajo colaborativo, lo cual establece una brecha entre la percepción y el diagnóstico realizado.

Finalmente plantear los modelos de gestión desde un paradigma que considere que las variables tiempo y compromiso, que están incidiendo en la carencia de prácticas colaborativas al interior de la escuela.

Es necesario desde la gestión directiva generar las estrategias que permitan obtener mayor cantidad de horas no lectivas para profesores y de esta forma establecer horarios claros y alineados por ciclos y asignaturas para realizar una óptima reflexión y articulación pedagógica.

Finalmente, en la medida que la escuela instale y ejecute un plan de mejora diseñado por el equipo de gestión y los aportes de la comunidad escolar, será posible la generación de equipos de trabajos que promuevan la reflexión y articulación pedagógica.

Nada de lo que se pretenda será factible sin la capacitación pertinente de directivos, docentes y comunidad en general, solo la convicción de poder cambiar lo que existe hay en relación con la forma y estilo de trabajo permitirá soñar con un gran equipo que logre el objetivo fundamental de nuestra educación: Lograr que todos nuestros estudiantes puedan lograr aprendizajes significativos.

Proyecciones.

Según los datos obtenidos en la presente investigación y más específicamente en sus conclusiones ,podemos proyectar que es factible que estos resultados puedan utilizarse como referente y punto de partida a futuros estudios; considerando que se trata de una investigación descriptiva ,se recomienda realizar de mayor profundidad ,donde se aborden las posibles causas de las problemáticas de los directores ,así como las consecuencias e implicaciones de las dificultades de los administradores escolares ,además de investigar los intereses que motivan los retos.

Estudiar las relaciones que existen, con las variables demográficos y los trabajos en equipo en las escuelas municipales de la comuna de Antofagasta de tal forma que se pueda tener una población significativa de escuelas involucradas en el estudio y los resultados permitan constatar esta realidad, y desde ahí instalar una cultura y gestión colaborativa entre los actores de las escuelas de la comuna.

## 9. BIBLIOGRAFIA

1. ALVAREZ FERNANDEZ, MANUEL: ANTUNEZ MARCOS, SERAFIN; GAGO RODRIGUEZ, FRANCISCO MANUEL; GARIN SALLAN, JOAQUIN. (2010). El liderazgo educativo. Los equipos directivos en centros de secundaria, elementos básicos del éxito escolar. La autodirección en la dirección de centros escolares. Secretaria General Técnica, Madrid, España.
2. ANDERSEN, STEPHEN (2010) Liderazgo directivo: Claves para una mejor escuela pp.34-52.
3. BELLEL, C. RACZYNSKI, D. MUÑOZ, G PEREZ, L.M. (2004) “Escuelas efectivas en sectores de pobreza: ¿Quién dijo que no se puede?” UNICEF, Asesorías para el desarrollo y Ministerio de Educación, Santiago Chile.
4. BOLIVAR, ANTONIO, (2000) Donde situar los esfuerzos de la mejora. Políticas educativas escuela y aula.Educ.Soc., Campinas, vol.26, n. 92, p. 859-888, Especial -Out. España.
5. BOLIVAR, ANTONIO. (2000) El líder educativo y su papel en la mejora. Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. Psicoperspectivas,9 (2), 9-33. España
6. BONALS, JOAN, (1996) El trabajo en equipo del profesorado, gran Barcelona, España.

7. CONDEMARIN, M. MEDINA, A (2000). Evaluación de los aprendizajes, un medio para mejorar las competencias lingüísticas y comunicativas, MINEDUC. Santiago, Chile.
8. FULLAN, M. y HARGREAVES A. (1996) La escuela que queremos: Los objetivos por los cuales vale la pena luchar. Amorrortu, Buenos Aires, Argentina.
9. FULLAN, M. (2007). Mejora en colegios: Requisitos para la formación de profesores Rev. Pensamiento Educativo, Vol.41, N°2,2007, pp.293-314.
10. HARRIS, A (2008) Liderazgo distribuido en las escuelas: Desarrolló los líderes del mañana. & FALMER Press. Londres, Inglaterra.
11. IZQUIERDO, CONRAD, (1996) La reunión de profesores. Participar, observar y analizar la comunicación en grupo, Paidós, Barcelona, España.
12. KATZENBACH, Y SMITH, D (2000). El trabajo en equipo: ventajas y dificultades. Barcelona: Granica. (81-102). España.
13. LIBERMAN Y MILLER. (2001). Teachers caught in the action: Professional development that matters. New York: Teachers College Press.
14. LOPEZ HERNANDEZ, ANA. El trabajo en equipo del profesorado. Gran España.
15. MARCELO.C.(2002). Aprender a enseñar para la sociedad del conocimiento. Educación Policy Archives ,10 (35), [http. // epaa / . asu.edu /v10n35](http://epaa / . asu.edu /v10n35).
16. MINEDUC. (2005) Marco para la Buena Dirección. Criterios para el Desarrollo Profesional y Evaluación del Desempeño. Republica de Chile
17. MINEDUC (Febrero 2005) "sentidos y componentes del sistema de aseguramiento de la calidad de la Gestión Escolar." República de Chile.
18. MINEDUC. (2008) Marco para la Buena Enseñanza. CPIP. Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigación Pedagógica. Ministerio de Educación, C y C Impresores Ltda. República de Chile.
19. MINEDUC (2017) Planes de Mejoramiento.
20. MONTECINOS, CARMEN (3003) Psico perspectiva. Individuo y Sociedad, Vol.2, N.1
21. MURILLO, F.J. (2002). La "Mejora de la Escuela": concepto y caracterización.
22. MURPHY, HALLINGER Y MESA, 1985. Assessing and Developing Principal Instructional Leadership.

21. OCDE, 1989 "Planificación y ejecución del trabajo de manera colegiada e interacción de los profesores.

22. RACZYNSKI, D. Y MUÑOZ, G. (2004). Factores que desafían los buenos resultados Educativos de escuelas en Sectores de Pobreza en Chile. Investigación patrocinada por PREAL, Santiago de Chile.

23. SERAFIN ANTUNEZ, MARCOS (1994: 81) Revista de educación n°304. La escuela como centro de cambio. Centro de Publicaciones. Ministerio de Educación y Ciencias. Cide. España.

24. SPILLANE, JAMES. P. Distributed Leadership. January 2006, Jossey-Bass

25. SURDO, EDUARDO, (1998) La magia de trabajar en equipo, Granica, Buenos Aires, Argentina.

## 10. ANEXOS

Anexo N°1

Cuestionario

Estimado docente, junto, con saludar cordialmente, solicito su colaboración para poder realizar el presente cuestionario como requisito para obtener información en el marco de mi Proyecto de Magister en el Programa de Magister en Educación.

1. Demografías.

Nombre del establecimiento	
Nombre Profesor(a)	
Edad	
Años de Servicio	
Cargo	
Área	

Indicaciones

A continuación, encontrará una serie de preguntas acerca del trabajo en equipo en la escuela. Frente a cada pregunta tendrá varias alternativas, su tarea es marcar con una “X” la alternativa que, según su opinión, describe con mayor exactitud la situación actual del trabajo en equipo que se realiza en su establecimiento. Además, existen cuatro preguntas de carácter abiertas que deberá contestar. No hay respuestas correctas ni incorrectas; se le solicita su opinión basada en su propia experiencia. Por favor recuerde: Contestar todas las preguntas y el cuestionario es confidencial.

Cuestionario: Escala Likert.

### Trabajo en equipo

	1 Totalmente en des acuerd o	2 E n de sa cu er do	3 In dif er en te	4 D e a c u e r d o	5 Tot alm ent e de acu erd o
1.-Esta usted de acuerdo que el trabajo en equipo es relevante para la gestión educativa.	1	2	3	4	5
2.-En determinadas actividades a realizar por los docentes, existe cohesión en el desarrollo de las tareas establecidas.	1	2	3	4	5
3.-De acuerdo a su experiencia, existe una cultura colaborativa al interior de la escuela.	1	2	3	4	5
4.-Usted promueve el trabajo colaborativo por sobre el individual.	1	2	3	4	5
5.-Usted se siente a gusto cohesionando con sus colegas en las actividades de equipo en esta escuela.	1	2	3	4	5

6.-La evaluación del trabajo del equipo de profesores es compromiso de todos.	1	2	3	4	5
7.-Sería una desventaja utilizar el trabajo personal para trabajar en equipo fuera de las horas de trabajo.	1	2	3	4	5
8.-En la escuela los docentes se sienten comprometidos al trabajar en equipo.	1	2	3	4	5
9.-El trabajo en equipo es prioridad en su escuela.	1	2	3	4	5
11.-En su calidad de docente/ directivo usted asume una función o rol específico dentro del equipo.	1	2	3	4	5
12.-En el establecimiento los directivos, se colaboran para trabajar las evaluaciones externas que el Mineduc propone.	1	2	3	4	5
13.-Existe una actitud positiva institucional para realizar el trabajo en equipo entre docentes.	1	2	3	4	5
14.-Las actividades colaborativas entre profesores son situaciones circunstanciales durante el año.	1	2	3	4	5
15.-Dentro de los equipos de trabajo se establece una relación empática entre los profesores.	1	2	3	4	5
16.- Usted en su calidad de docente / directivo, tiene claridad de cuáles son las funciones dentro del equipo de trabajo.	1	2	3	4	5
17.- Existen acciones en el PEI que avalan los trabajos en equipo entre docentes del establecimiento.	1	2	3	4	5
18.-Los tiempos asignados para la realización de trabajos en equipo son los adecuados.	1	2	3	4	5
19.-Podría existir un trabajo en equipo sin una buena convivencia entre los docentes del establecimiento.	1	2	3	4	5
20.-Las condiciones administrativas existentes en la actualidad (horas de clases, tiempos de planificación, entre otros) dificulta el trabajo colaborativo en la escuela.	1	2	3	4	5
21.-Cree usted que ser empático favorece el trabajo en equipo en la escuela.	1	2	3	4	5
22.-En la escuela se facilitan los recursos humanos, financieros y materiales para favorecer los trabajos en equipo de los docentes.	1	2	3	4	5
23.-En la escuela los profesores no le dan prioridad al trabajo de tipo individual, prefiere el trabajo colaborativo.	1	2	3	4	5
24.-De acuerdo con su experiencia, para tomar una decisión como equipo, es necesario disponer de tiempo para la discusión y análisis del problema.	1	2	3	4	5

25.-En la escuela se promueve las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la unidad educativa.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Preguntas abiertas.

26.- ¿Qué entiende usted por trabajo en equipo?

27.- ¿Cuál cree usted que es la diferencia entre el trabajo en equipo y el trabajo en grupos entre docentes?

28.- ¿Cuál cree usted que son las causas más relevantes que no permiten el trabajo en equipo en la escuela?

29.- En su calidad de docente /directivo que trabajo privilegia usted actualmente, el trabajo individual o trabajo en equipo ¿Por qué?

Anexo N° 2 Validación de instrumento.

Expertos

Identificación del Juez

Nombre completo	José Alexis Monroy Morales
Título Profesional	Profesor de estado en Matemáticas
Universidad	Universidad de Chile
Grado Académico	Magister en Educación. Gestión de Calidad.
Institución donde trabaja	Escuela Fundación Minera Escondida.
Cargo	Sub director.
Fecha	Octubre 2019

Marque con una X su preferencia en la siguiente pauta de validación

Categoría	Calificación	Indicador
Suficiencia Las preguntas o ítems que apuntan a las variables o indicadores bastan para obtener la medida de estos.	1.No cumple con el criterio	El cuestionario no es suficiente para medir las variables o indicadores.
	2.Bajo nivel	El cuestionario mide algunos aspectos de las variables o indicadores, pero no corresponden con su dimensión general.
	3.Moderado nivel	Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar el objetivo.
	4.Alto nivel      x	El cuestionario es suficiente.
Claridad	1.No cumple con el criterio	Las preguntas o ítems no son claras.

Las preguntas o ítems se comprenden fácilmente, es decir sus sintaxis y semánticas son adecuadas.	1. Bajo nivel	El cuestionario requiere bastantes modificaciones muy grandes en el uso de las palabras de acuerdo a su significado o por la ordenación de los mismos.
	3.Moderado Nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos términos del cuestionario.
	4.Alto Nivel X	El cuestionario es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
Coherencia La encuesta tiene relación lógica con el indicador que se está midiendo.	1.No cumple con el criterio 2.Bajo Nivel 3.Moderado Nivel 4.Alto Nivel x	El cuestionario puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición del objetivo El cuestionario tiene una relación tangencial con el objetivo en estudio El cuestionario tiene una relación moderada con el objetivo que se está midiendo. El cuestionario tiene una relación lógica con el objetivo
Relevancia	1.No cumple con el criterio	El cuestionario puede ser eliminado sin que se vea afectada la investigación.
	2.Bajo nivel	El cuestionario tiene alguna relevancia, pero hay otro ítem que ya incluye la medición de lo que mide esto.
La encuesta es esencial e importante, es decir, debe ser incluida.	3.Moderado Nivel x	El cuestionario es relativamente importante.
	4.Alto Nivel	El cuestionario es muy relevante y debe ser incluido.

Anexo 3: ejemplo de Matriz de resultados

PE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	
1	5	4	4	4	2	5	2	4	4	4	4	2	4	5	4	5	5	4	5	2	5	5	2	5	5	
2	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	2	4	4	4	4	2	2	4	4	4	5	5	
3	5	4	4	4	5	5	5	2	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	2	2	5	5	2	5	5	
4	5	4	4	4	5	4	4	2	1	4	5	3	4	5	2	5	3	2	2	4	4	2	2	5	5	
5	5	4	4	4	5	2	3	2	5	4	5	4	5	2	2	5	5	2	2	5	5	4	2	5	4	
6	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	5	5	4	5	3	
7	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	2	5	5	5	4	1	4	5	5	4	5	4	
8	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	4	4	5	3	5	5	5	5	1	4	5	5	4	4	5	
9	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	5	
10	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	1	4	5	5	2	4	5	
11	5	4	4	4	5	5	3	4	4	4	4	3	4	4	4	5	5	5	4	1	4	5	5	5	5	
12	5	2	3	4	4	5	3	4	2	4	5	4	5	2	4	5	4	2	3	2	5	5	3	4	5	
13	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	3	4	5	4	5	4	2	3	5	5	5	4	4	5	
14	5	4	5	4	5	5	5	4	4	2	2	4	4	4	4	2	4	2	2	4	5	4	2	3	4	
15	5	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	2	4	2	2	4	5	4	2	3	5	
16	5	4	4	4	5	3	2	4	4	4	4	3	4	2	4	4	4	2	2	4	4	4	3	5	4	
17	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	1	4	5	4	3	3	5	
18	5	5	4	4	5	5	5	5	3	4	5	4	5	4	5	4	5	2	1	5	5	5	2	5	4	
19	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	2	4	4	4	5	3	4	2	4	5	5	5	
20	5	3	2	4	4	3	5	2	2	3	1	1	3	5	3	3	3	2	1	2	5	4	1	5	5	
21	5	5	4	4	4	5	5	3	4	5	1	4	3	5	5	5	2	2	3	5	5	5	2	5	4	
22	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	1	5	5	5	2	5	5	
23	5	4	4	4	5	5	4	4	4	3	5	4	4	5	4	5	4	4	1	5	5	5	2	4	5	4
24	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	2	2	5	5	3	4	5	5	5
25	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	3	5	4	4	5	3	2	3	5	4	1	5	5	5	4

E: Encuestados. P: Preguntas